إدارة العلاقات العامة

الأستاذ الدكتور
فوزى عبد الغنى
أستاذ ورئيس قسم الإعلام بآداب قنا
وكيل كلية الآداب بسوهاج
وكيل كلية الإعلام بجامعة ٦ أكتوبر
رئيس قسم الصحافة
بأكاديمية أخبار اليوم

٢٠٠٦

الناشـــــر
دار النهضة العربية
٣٢ شارع عبد الخالق ثروت
القاهرة - ج. م. ع

رقم الإيداع : ٢١٦٣٦/ ٢٠٠٦

دار الإيمان للطباعة

ت: ٣٢١٥٩٩٥ م: ٠١٢٢١٨٢٨٩٨

بسم الله الرحمن الرحيم

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العلم الحكيم"

سورة البقرة (٣٢)



مقدمة:

مع تسليمنا بأن "إيفى لى" هو الأب الشرعى للعلاقات العامة The public relations والمسئول عن وضع الضوابط العامة لهذا التخصص المهم، إلا أن الاعتقاد الراسخ هو أن الإنسان منذ بدء الخلق وهو فى حاجة ماسة إلى إيجاد صيغة وطريقة للتفاهم، لتحقيق الرضا فى العلاقات بين الناس بعضهم البعض وبينهم وبين مجالات أعمالهم ومختلف مؤسسات المجتمع ابتغاء تحقيق صورة طيبة.

ومن هنا نستطيع أن نؤكد أن العلاقات العامة بمفهومها الوظيفى بدأت ممارستها مع بدايات الإنسان فوق كوكب الأرض إلى أن جاء ايفى لى ليضع ضوابطها المختلفة عندما بدأت مرحلة التعقيد فى العلاقات الاجتماعية وظهور التخصصات وتقسيم العمل وتوزيع الوظائف على مختلف الفئات، بالإضافة إلى الصراع على مختلف الفئات، بالإضافة إلى الصراع الإنسانى والتنافس، وحاجة المؤسسة إلى التعريف بنشاطها وتحسين صورتها ورفع الروح المعنوية لدى العاملين فيها لتحقيق زيادة الإنتاج التى تعود عليهم بمزيد من الحوافز وعلى المؤسسة بتحقيق الخطط والأهداف وعلى المجتمع بتحقيق احتياجاته.

لقد شهد العالم تطوراً كبيراً بعد الحرب العالمية الثانية بظهور المشروعات الصناعية والتعميرية والاستثمارية وبعد أن أصبح التأثير بين السياسة والاقتصاد متلازماً ومتبادلاً وازدهار الدول المتقدمة وبدء البناء فى الدول التى تحررت من الاستعمار والحاجة إلى استغلال الثروات والتنقيب عن البترول والمعادن، مما أدى إلى ظهور شركات متخصصة عملاقة فى الدول الكبرى وبدأت مرحلة من التنافس الحاد، مما أوجب الحاجة إلى العلاقات العامة لتؤدى دوراً كبيراً فى إرساء قواعد التعاون والتفاهم بين كل أطراف العمل.

إن ذلك ساعد على أن تحتل العلاقات العامة مكانتها اللائقة فى الدول المتقدمة والتى بدأت تهتم بأعداد كوادر متخصصة تستخدم وسائل الاتصال بحرفية كبيرة بالإضافة إلى عقد الندوات والمعارضة والأسواق وتكوين صور طيبة فى ظل المنافسة بل وإن الحاجة إلى العلاقات العامة لم تتوقف عند التنافس الصناعى بل تعداه إلى توظيفها فى مختلف المجالات لتحقيق حياة أفضل من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية الأساسية بين الأفراد والجماعات والنظم الاجتماعية وتنمية قدرات هذه الوحدات والعمل على التغلب على ما يواجهها من مشكلات تعوق أدائها لوظيفتها الاجتماعية وأصبح هناك كوادر من الأخصائيين الاجتماعية يقومون بهذه الوظيفة التى يستخدمون فيها نفس الأدوات التى يستخدمها رجل العلاقات العامة من وسائل اتصال وغيرها مما يجعلها منها متقاربة بين الجانبين من حيث الاتفاق فى القيم والمبادئ والإيمان بقيمة الإنسان الذاتية وكرامة الفرد وحق الجمهور فى أن يقرر احتياجاته بنفسه وتكافؤ الفرص أمام جمهور المتعاملين مع المؤسسة بالإضافة إلى تحمل الجمهور لمسئوليته الاجتماعية.

وندعو الله أن يحقق هذا الكتاب الفائدة المرجوة منه لدارسى إدارة العلاقات العامة بصفة عامة ونرجو التماس المعذرة – فالكمال لله وحده – إذ لم يحقق هذا الكتاب كل الأهداف المرجوة منه.

والله الموفق

أ.د/ فوزى عبدالغنى

القاهرة

أكتوبر ٢٠٠٦

الفصل الأول

إدارة العلاقات العامة

وتطور الفكر الإدارى

- مفهوم الإدارة.
- الحاجة إلى الإدارة.
- مقومات إدارة العلاقات العامة.
- الإدارة علم أم فن.
- مبادئ الإدارة.
- تطور الفكر الإدارى.



مفهوم الإدارة:

لقد بدأت المعرفة الإدارية منذ اجتمع الأفراد فى نظام لتحقيق هدف معين. وقد كان ذلك معروفاً من ألفى سنة تقريباً قبل الميلاد حيث ورد فى قانون حمورابى الكثير من مبادئ الإدارة المعمول بها الآن. وقد استمر التطور فى المفهومات الإدارية بصفة دائمة من خلال تغير الإدراك الاجتماعى.(١)

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفى مواقف مختلفة وهو يعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفة. فالإدارة عند البعض هى مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية فى المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المختلفة فى المجتمع والإدارة عند البعض الآخر هى مجموعة الأعمال والوظائف التى يمارسها المديرون فى مواقع العمل المختلفة فى حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هى تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتى يتعامل الناس على أساسها فالإدارة إذن نشاط إنسانى متكرر ومستمر نجده فى كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر الحركى الأساسى والقوة الدافعة الرئيسية فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى كل مظاهر النشاط الإنسانى.(٢)

كما يرى البعض أن الإدارة هى العملية الأساسية المتكاملة التى تحيط بحياتنا اليومية وتنشأ الحاجة إلى الإدارة بسبب الندرة فى الموارد اللازمة لإشباع مطالب الأفراد ان نجاح الإنسان فى الوصول إلى الحياة الكريمة تعتمد على قدرتنا فى تنمية المهارات الإدارية، فالإدارة عملية

شاملة وجامعة وخاصة فى الحياة المنظمة وبالتالى لا ترتبط فقط بالمصنع أو المتجر إذ يلاحظ أن الأسرة والنادى والمدرسة والمعهد ومشاغل الإنسان العادية تحتاج إلى الإدارة الناجحة وبالتالى فإن الإدارة هى قوة أساسية وعملية فى الحياة العادية وفى المنظمات والمنشآت.(٣)

والمنطق الأساسى للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة activities وتستخدم أشكالاً متنوعة من الموارد Resources بعضها مادى وبعضها إنسانى وذلك وصولاً إلى أهداف محددة.

وتعتبر العملية الإدارية هى المسئولة عن توجيه السلوك والتصرفات بقصد استمرار النشاط وتتضمن الإدارة اتخاذ القرارات اللازمة لاستمرار النشاط والتى بواسطتها يمكن للتنظيم أن يعمل وأن يتقدم.

الحاجة إلى الإدارة:

تعتمد المدنيات الحديثة على التعاون بين الأفراد فى مختلف المجالات لتحقيق درجة الفاعلية التى يعمل بها الأفراد مع بعضهم وجنباً إلى جنب بقصد الوصول إلى أهداف معينة على قدرة الأفراد الذين يضطلعون بالإدارة. ويصعب أن توفر المعرفة العلمية أو المهارات الهندسية أو القدرات الفنية أو الموارد المادية إلا إذا سمحت القدرات والمهارات الإدارية بالتنسيق الفعال للموارد البشرية وللجهود الجماعية فالإدارة عملية ضرورية فى أى نشاط متعاون وفى أى مستوى تنظيمى والإدارة لا تنحصر فى وظيفة المدير العام للمشروع ولكن وظيفة رئيس العمال وغيره فى المستويات المختلفة سواء التشغيلية أو الإدارية وكثيراً ما نسمع فى المشروعات المختلفة أن المشكلة تتركز فى الإدارة ويقصد بهذا رجال

الإدارة الذين يعملون فى أعلى المستويات داخل التنظيم وبالرغم من ذلك يمكن أن نجد الكثير من أسباب الضعف والمشاكل والصعوبات التى قد تظهر فى أى مستوى إدارى.(٤)

إن الفشل فى أى مؤسسة ينشأ أولاً بسبب ضعف الإدارة والتى قد تنبع من أسباب تنظيمية أو شخصية فالإدارة الناجحة تمثل العنصر الحركى الأساسى والقوة الدافعة الرئيسية فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى كل مظاهر النشاط الانسانى.

وكان لتطوير علم الإدارة تأثير بالغ على نجاح المؤسسات الإنتاجية والخدمية وقد تأكد للمهتمين بالمجال الإدارى مدى – عدم فائدة – الكثير من المفاهيم الإدارية التقليدية وعدم صلاحيتها والتى كانت تهمل دراسة العنصر البشرى فبتطور العلوم السلوكية استطاع الباحثون أن يساهموا بفاعلية فى تقديم المفهوم الانسانى وضرورة الاهتمام به.

وليس من المستغرب أن نرى القطاع الحكومى وقطاع الأعمال وحتى القطاع الخاص يهتم بتطوير الإدارة والعمل الإدارى لما له من فائدة فى زيادة الإنتاج. وهنا تكمن أهمية إدارة العلاقات العامة فى مختلف المؤسسات.

مقومات *إدارة العلاقات العامة*:

تتطلب الإدارة بالأهداف والنتائج توفير مقومات أساسية لعملها ونجاحها وحتى يمكن أن تحقق أغراضها وتنجح كأسلوب قوى هادف للوصول إلى النتائج فى سرعة وكفاءة عالية وهذه المقومات هى:(٥)

١- تحديد الهدف تحديداً واضحاً لكل وحدة وقطاع: بما يتطلبه هذا التحديد من تقرير أهداف واقعية وفى حدود الممكن ويقتضى التحديد الدقيق للأهداف أن يشترك المرؤوسين والرؤساء معاً اشتراكاً حقيقاً ومجدياً لينمو لدى الأفراد الحافز لتحقيق هذه الأهداف.

ان تطبيق نظام الإدارة بالأهداف دون تحديد سليم لمضمون هذه الأهداف سينتهى إلى مزيد من الأعباء الإدارية ويعنى ذلك أنه لكى يتحقق الاصلاح الإدارى يجب أن تتم مراجعة موضوعية لتحقيق الأهداف التى تحدد لكل وحدة من وحدات الجهاز الحكومى.

٢- اختيار القيادة الصالحة: وهذا هو الأساس الذى بدونه ينهار كل أساس عند اتباع هذا الأسلوب فى الإدارة فيجب مراعاة توافر شروط الصلاحية التامة فى كل قائد على اختلاف المستويات التى تؤهله لممارسة هذا الأسلوب فى الإدارة.

٣- منح القادة المساندة والثقة التامة والدفع المستمر: وهذه اعتبارات أساسية لفاعلية المديرين فالملاحظ أن المدير الذى يستمتع بثقة ومساندة القيادة يكون أكثر انطلاقاً وانجازاً وأكثر استعداداً لاتخاذ القرارات الصعبة وتحمل مسئولية هذه القرارات.

٤- إطلاق يد المديرين فى العمل: بمعنى تحررهم من القيود التى لا مبرر لها والإجراءات العقيمة ومنحهم الحرية التامة فى اتخاذ القرارات وإعفائهم من التدخل المستمر فى قراراتهم وهذه السياسة تؤدى لتقوية دوافع المدير فى الاهتمام بالعمل والرغبة فى تطويره.

ويرتبط بهذا قدرة القائد على تفويض السلطات بالأسلوب الذى يؤدى إلى مزيد من النتائج الإيجابية ويزيد من فاعلية الإدارة وسيطرتها وبحيث يحصل كل مدير على السلطات الكافية لمواجهة أعباء منصبه ومسئولياته ويأخذ المبادأة ويمارس التطوير كلما كان لديه ما يبرره.

٥- إعمال نظام فاعل ومرن للأجور والحوافز والروادع: إذا نظرنا إلى النظم الإدارية المطبقة فى الدول الأخرى سواء أكانت اشتراكية أم رأسمالية يتبين لنا الفارق الكبير بيننا وبينها.

وحتى يمكن أن يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعالاً فإن النظام المالى المعمول به يجب أن يؤسس وفقاً لأهداف المؤسسة ويكون نظام الحوافز والروادع والأجور فى خدمة أهداف المنظمة. فمن غير المعقول أن نطالب وحدة ما بأهداف معينة ثم نضع من القيود والإجراءات المالية المعقدة ما يحول بينها وبين انجاز ذلك فى سرعة واقتصاد واتقان.

٦- المحاسبة والتقييم على أساس الانجازات: فى ظل أسلوب الإدارة بالأهداف يكون التقييم من واقع تقارير النجاح والتقدم المرحلى والتحقيق النهائى للأهداف بمعنى أن يكون الحساب عن الإنجازات التى تحققت لا عن مدى الالتزام الحرفى باللوائح والتعليمات أو التدخل المستمر فى عمل الإدارة.

الإدارة علم أم فن:

يرى فريق من الباحثين أن الإدارة فن ومن ناحية أخرى يرى فريق آخر أن هناك بعض الاعتبارات المنطقية والعلمية التى تقوم عليها الإدارة ومن هنا تكون الإدارة علماً.. ولو حاولنا أن نتبع ما كتب فى هذا الخصوص لوجدنا بعض الكتاب يعلنون أن الإدارة. تقوم على مبادئ وقواعد تتشابه مع تلك القوانين التى تحكم العلوم الطبيعية ويستطردون أن هناك بعض المبادئ الأساسية التى لها مجالات للتطبيق فى العمل الإدارى تتشابه تماماً مع تلك القواعد والقوانين التى تحكم أى علم من العلوم ويمكن أن نحدد تلك المبادئ والقواعد عن طريق التطبيق المحكم للطريقة العلمية. ومن ناحية أخرى يقال أن كل إدارى يعمل فى موقع معين وفى ظل بعض المتغيرات المحيطة كما أن العوامل التى يجب أن يأخذها الإدارى فى الحسبان قبل أن يتخذ قراراً معيناً هى عوامل معقدة ومركبة يصعب عليه التعرف عليها أو تحديد أثرها.

وفى الوقت الذى تصبح فيه الإدارة من العلوم الاجتماعية فأنها تعتمد على الشخصية الفردية التى يصعب ربطها بعلم معين ورغم الاهتمام بالعلوم السلوكية اتخاذ القرارات وديناميكية الجماعة بحوث العمليات لا يوجد منها ما يكون كافياً ومرشداً كاملاً للإدارة ورجل الإدارة يجب أن يلم بأصول ومبادئ الإدارة لكى يتمكن من التصرف بكفاية فى العمل الحقيقى الذى يعمل فيه.

وأخيراً فالإدارة يمكن أن تكون فناً وعلماً وأهم من ذلك أن الإدارة مركباً يتكون من أجزاء كثيرة فهى تختص بالقيم والبواعث وفى نفس الوقت بأصول وإجراءات وقواعد وطالما كان المجتمع فى حركة مستمرة لكى يستكمل مراحل النمو فهناك بعض المتغيرات المحيطة والنواحى الثابتة فى الإدارة وفى معانى بسيطة يمكن القول أن الإدارة تبحث عن التعاون بقصد أداء العمل بنجاح ومن الناحية العملية فإن الإدارة هى عملية تحليلية ثم تركيب وتجميع الأجزاء وهذه المراحل يجب أن يلم بها الإدارى أما عن الإدارة كمهنة فأنها تخضع لمناقشات جادة حيث أنها ترتبط بالكثير من النواحى الطبيعية والبشرية وبقدر من القدرات التى تمكن الإدارى من التغلب على بعض القضايا والمشاكل الإجتماعية.

مبادئ الإدارة:

من الواضح أن لمبادئ الإدارة تطبيقات ضخمة بقصد تبسيطها وتقدمها ويحقق تطبيق هذه المبادئ تقدم العنصر البشرى أو دفع الجهود الفردية ولقد اتضحت الحاجة إلى إطار يجمع المبادئ المرتبطة ببعضها إذ كشف عنها الرواد الأوائل مثل هنرى فايول وبرنارد وبراون.

أولاً: زيادة الكفاءة:

إذا امكن تطوير مبادئ الإدارة وامكن استخدامها فسوف تتقدم الكفاية الإدارية بشكل ملحوظ وبالتالى سوف تزيد كفاءة المدير إذا استخدم بعض الأدوات التى ترشده وتساعده على حل المشاكل دون الدخول فى اختبارات أو يقع فى مخاطر المحاولة والخطأ أى المكسب مرة والخسارة مرة أخرى.

ولا نستطيع أن نقرر أن ما اكتسبناه من الماضى يمكن تطبيقه على المستقبل إذ أن ما حدث فى الماضى من مشاكل والحلول التى اتخذت من أجلها لا ينتظر أن تكرر ثانية.

ثانياً: بلورة طبيعة الإدارة:

ان النقص فى فهم مبادئ الإدارة يجعل من الصعب تحليل وظيفة الإدارة وبدون المبادئ يعتمد المديرون على المحاولة والخطأ وسيستمر هذا الموقف لحين تطور علم الإدارة حتى يصل إلى مرحلة النضج وفى نفس الوقت ففى مجال الأعمال وفى الإدارة العامة فإن وجود مبادئ للإدارة وسوف تساعد على بلورة طبيعة الإدارة وتبسيط تدريب المديرين.

ثالثاً: تحسين البحوث:

إذا قمنا بالبحوث لتقديم نظرية أو لتوسيع أفق المعرفة فقد نصل إلى إطار جديد من العلم والمعرفة يكون نافعاً للبحث المنتج وبالنظر إلى زيادة الاهتمام بالإدارة – خاصة فى السنوات الأخيرة – والتقدم الكبير فى الدراسات الإدارية تظهر فرصة لتدعيم الاتصال واستمرار البحوث لكى تصبح الإدارة أكثر فاعلية.

وطالما تعمل الإدارة على الاتصال بالأفراد كان التعامل مع الأفراد صعب ومعقد يتطلب الأمر عدم الانقطاع عن البحث. وتتعلق الإدارة

بتخطيط النشاط والرقابة عليه وتجميع الأنشطة المتشابهة إلا أن التقدم فى محيط كل وظيفة منها مازال بطيئاً ومكلف، وهذا يدعوا إلى زيادة الاهتمام ببحوث الإدارة حيث أن نتائجها تساعد الإدارة فى عملها التطبيقى.

رابعاً: تحقيق الأهداف الاجتماعية:

تقوم الإدارة فى معناها الواسع بالتنسيق بين جهود الجماعات بحيث يمكن ترجمة أهداف الأفراد إلى نتائج اجتماعية ذلك أن تنمية مبادئ الإدارة ستحقق آثاراً ضخمة من الناحية الثقافية فى المجتمع ولكى نوضح هذه النقطة فإن الدول ذات المستوى المعيشى المرتفع هى الدول ذات الكفايات الإدارية المتقدمة. ورغم أهمية توافر عوامل الإنتاج الأخرى وتهيئة الجو المناسب إلا أن هذا لن يقلل من أهمية الكفايات الإدارية والتنظيمية اللازمة لإدارة المشروعات المختلفة التى تساعد على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

تطور الفكر الإدارى:

لم يكن اكتشاف البعد الإنسانى للإدارة أمراً سهلاً بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإدارى كان العنصر الإنسانى فيها مهملاً أو متجاهلاً بدرجات مختلفة ويمكن حصر فترات التطور فى الفكر الإدارى من حيث النظرة للجانب الإنسانى فى الإدارة كما يلى:(٥)

١- حركة الإدارة العلمية: ١٩٠٠ - ١٩٣٠:

The Scientific management movement

وقد كان التركيز الأساسى فيها على الجوانب المادية فى العمل والإنتاج وكانت ترى فى تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية. ولم يكن الإنسان فى نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة" للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة فى الوصول إلى الإنتاج المطلوب ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً هاماً من مساهمة ومشاركة العاملين لذا فقد حددت دورهم فى مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التى تم تدريبهم عليها.

٢- حركة العلاقات الإنسانية: ١٩٣٠ - ١٩٥٠:

The Human Relations movement

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمى الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التى سببت كثيراً من المشكلات العمالية واثارت موجات من الاضطرابات الصناعية وقد كان المنطق الأساسى لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإدارى وأنه العنصر الهام فى تحديد الإنتاج كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم "الحالة المعنوية" وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعى للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجهم. ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.

٣- حركة العملية الإدارية: ١٩٥٠ - ١٩٦٠:

The management process approach

لم يكن تطور الفكر الإدارى حتى أوائل الخمسينات مرضياً أو فعالاً فى التطبيق. فلا شك أن إهمال حركة الإدارة العلمية للجوانب الانسانية وتركيزها على العناصر الفنية فى الإنتاج قد أدى إلى كثير من المشكلات الانسانية فى علاقات الإدارة بالعاملين كان لها أثارها السالبة على الإنتاجية. كذلك فإن مبالغة أنصار حركة العلاقات الإنسانية فى تصوير أهمية مفاهيم "الحالة المعنوية" و"الجو الاجتماعى" للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوى من جانب الإدارة فى علاقاتها مع العاملين قد أدى إلى حالات من التسيب وضعف القيادة الإدارية كان لها هى الأخرى آثار سالبة على الكفاءة الإنتاجية.

لكل هذه الأساليب فقد ظهر اتجاه فى الفكر الإدارى يروج لمفهوم جديد هو أن الإدارة أساساً هى مجموعة الوظائف الإدارية والتى تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط والتنظيم والمتابعة. وأن هذه العملية تخص الإدارة العليا أساساً فإذا تمت على الوجه الأكمل لها يمكن التحقق من الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

٤- مدخل إتخاذ القرارات وعلم الإدارة: ١٩٦٠ - ١٩٦٥:

Decision-Making and Management sience approach

وقد نما هذا المدخل فى الستينات من القرن العشرين وتطور وازدهر فى السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية electronic computers وظهور أدوات جديدة للمساعدة فى اتخاذ

القرارات الإدارية وأهمها بحوث العمليات operations research ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنسانى فى الإدارة إلى حد أدنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة فى القرار الإدارى.

٥- المدخل السلوكى ١٩٦٥:

The Behavioral approach

فى ذات الوقت الذى انتشرت فيه مفاهيم "علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات كان الاتجاه السلوكى المتكامل ينمو أيضاً ويكتسب اقتناع كثير من المديرين ويقدم المدخل السلوكى للإدارة منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسى المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان ويجمع المدخل السلوكى مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنسانى والإفادة من هذه التفسيرات فى التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد فى مواقع العمل المختلفة ومن ثم تستطيع الإدارة إتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه.

وينقسم أنصار المدخل السلوكى إلى مجموعتين بصفة عامة:

(أ) مجموعة السلوك الإنسانى.

(ب) مجموعة السلوك الاجتماعى.

ويقوم الأساس الفكرى للمجموعة الأولى على أن الإدارة هى تحقيق الأعمال والانجازات من خلال الجهد الإنسانى ومن ثم فإن نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية وتمكنه من أساليب القيادة وأدوات

العلوم السلوكية الأخرى لفهم وإدارة العلاقات بين الناس. أن الإنسان فى نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسى فى الإدارة وبالتالى تتجه الدراسات إلى اكتشاف اسلم السبل لبناء العلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة.

ولتقدير أهمية المهارة الفكرية فى الإطار العام للإدارة أوضح أحد الباحثين المهارات الأساسية للمدير كما يلى:(١٠)

١- المهارة الفنية: أى المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية فى نطاق تلك المعرفة والتمكن من استخدام الأدوات والأساليب المتاحة فى العلم المعين.

٢- المهارة الإنسانية: أى قدرة المدير على أن يعمل بفعالية كعنصر فى جماعة وبناء الجهد التعاونى فى الفريق الذى يقوده.

٣- المهارة الفكرية: أى القدرة على رؤية المشروع ككل وتتضمن إدراك كيفية اعتماد وظائف المشروع المختلفة بعضها على بعض وكيف أن التغييرات فى أى جزء تؤثر فى سائر الأجزاء وتمتد إلى تصور العلاقات بين المشروع الفردى والصناعة، والمجتمع، والقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية فى الدولة ككل وباستكشاف هذه العلاقات وإدراك العناصر الحيوية فى أى موقف يستطيع المدير أن يتصرف بطريقة تضمن تقدم ورفاهية التنظيم كله.

وكما يقول هوستون(١١) Hauston فالمهارة الفكرية هى أيضاً "القدرة على استعمال المفهومات أى تطبيقها وتحويلها فى المواقف المتشابهة أو المترابطة بغرض المعاونة فى تفهم وتحليل تلك المواقف وفى التخطيط

والتنبؤ بالتصرفات المستقبلية، متضمناً الاستعداد للأثار المتوقعة لمثل تلك التصرفات.

وقد قامت حركة الإدارة العلمية حوالى عام ١٩١٠ لكنها تحولت إلى مرحلة أخرى فى عام ١٩٥٠ وهى حركة العلاقات الإنسانية ورغماً عن هذا التطور فمازال الكثير مما ندرسه يرجع إلى فضل حركة الإدارة العلمية ولقد غيرت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من مفاهيم الإدارة وعلى الرغم من وجود الكثير من أسباب التساؤل عن مضمون هذه الحركة فأنها تعتبر جزء مؤثر فى بحوث الإدارة.

وقد حدث تطور سريع للإدارة يمكن أن نقسمه إلى ثلاثة مراحل وهى الإدارة العلمية، حركة العلاقات الإنسانية، علم الإدارة أو – نظرية الإدارة كما يلى: (١٢)

أولاً: *حركة الإدارة العلمية*:

لقد بدأت حركة الإدارة العلمية كمحاولة للبحث والدراسة قام بها الرجال العمليون للوصول إلى أحسن الطرق لإدارة المشروعات وبعد ذلك انضم الباحثون إى العمليون فى محاولة لاكتشاف بعض مبادئ الإدارة لكى تمكن من شرح سلوك العمال وتوضيحه والرقابة عليه بقصد الحصول على نتائج أفضل.

ولقد ذكر تيلر أن الهدف الأساسى للإدارة يجب أن يكون فى السعى للوصول إلى أقصى مكسب لصاحب العمل وللعامل كذلك وكان يعنى بأقصى مكسب لصاحب العمل هو تنمية كل نوع فى المشروع إلى أقصى

درجة ممكنة وأقصى انتاجية ممكنة وأقصى مكسب للعامل يقصد به تنمية قدرات العمال للوصول إلى أقصى كفاية إنتاجية. ولقد أطلق تيلر على الطرق التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف اسم الإدارة العلمية والتى لخص مبادئها فى أربعة:

أ – تنمية كفايات الأفراد من خلال علم حقيقى.

ب- الاختبار العلمى للعاملين.

جـ- تعليم وتدريب العاملين.

د- العلاقات القوية والوثيقة بين العاملين وبين الإدارة.

ثانيا: حركة *العلاقات الإنسانية*:

الكثير من الفجوات فى المعرفة بخصوص إدارة مشروعات الأعمال ورغم ذلك فلم تفعل إلا القليل لملئ الفجوات الأساسية فى نظرية الإدارة أى فى خلق نظرية جديدة للإدارة. ولقد قبل أصحاب المدرسة الإنسانية هدف الإدارة العلمية الأساسى وهو تحقيق الكفاية ولكن ركزت على الأفراد وعلى العمليات التى تقوم بها مجموعات صغيرة أكثر من اهتمامها بالمنظمات الضخمة ركزت على أهمية الاتصال، والقيادة، العلاقات الإنسانية المتداخلة وبصفة خاصة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين ولقد حذت حذو الإدارة العلمية فركزت جهودها على المستويات التشغيلية فى التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا وبالتالى فقد كان ينقصها المجال الشامل الذى يعتبر من مستلزمات النظرية واهتم العلماء السلوكيون بمشروعات الأعمال وحاولوا أن يطبقوا النتائج التى توصلوا إليها لإقامة أنظمة

أساسية أو بمعنى آخر محاولة إقامة علم العلاقات الإنسانية بدلاً من علم الإدارة.

ثالثا: اصحاب نظريات الإدارة:

منذ أواخر عام ١٩٥٠ ظهرت محاولة اعادة تقييم حركة العلاقات الإنسانية وكان أعلب النقد الذى وجه إلى مدرسة العلاقات الإنسانيــة هى فشل هذه المدرسة – فى الناحية العمليـة – فى تقديم النتائج المطلوبة وهى الوصول إلى أقصى كفاية ممكنـة وبالتالى اتجه تفكير الباحثيـن إلــى الحقائق النظريــة فــى ظـل حــركة الإدارة العلميــة كــان العلمــاء السلوكيـون أغلبهم من علماء النفس الصناعى وفى ظل المدرسة السلوكية ظهر علـم الاجتماع وانضموا إلـى علماء النفس للمساعدة علـى تحقيق أقصــى إشـباعات ممكنــة، رفــع الــروح المعنويــة، وتسـوية الصــراعات والخلافات.

وترجع حركة أصحاب نظريات الإدارة إلى عام ١٩٥٦ عندما قدم بعض الافتراضات عن علم الإدارة والتى يعتقد أنها بداية نظرية معينة ولقد أكد أصحاب هذه الحركة فيما ذكروا أن التمسك بالمبادئ التى قدمها أصحاب حركة الإدارة العلمية لم تعد كافية. ولقد ذهبت بحوثهم إلى أبعد من ميدان العلاقات الإنسانية وأنضموا إلى بحوث التنظيم والإدارة على أنهم أصحاب نظرية، إلى بحوث العمليات، اتخاذ القرارات، الأحصاء الطرق الكمية والرياضية، الحسابات الالكترونية.

التنظيم الرسمى وغير الرسمى فى المؤسسة:

يتم النظر إلى المؤسسة الإجتماعية على أنها منظمة كبيرة معقدة. وهى من هذا المظهر تتميز بخاصيتين أساسيتين، أولاهما البنيان الرسمى، والثانية هى البنيان غير الرسمى ونقصد بالبنيان الرسمى للمنظمة فى هذا المجال "تلك الشبكة المعقدة من الأدوار التى يشغلها أفراد تحكم سلكهم قواعد ومواصفات محددة والعبرة فى هذا البنيان الرسمى هو أن الأفراد يمكن استبدالهم بغيرهم أو الاستغناء عنهم واحلالهم بغيرهم فى حين أن الأدوار – ذاتها شئ يتصف بالدوام والثبات ولا يمكن للمنظمة أن تستمر بدونها. ولكى نوضح هذا المعنى يكفى أن ندرك أن أى مؤسسة اجتماعية تتضمن مجموعة من المناصب تبدأ بمنصب المدير وتنتهى بمنصب البواب مثلاً، وبين هذا وذلك يوجد عدد كبير من مناصب الاخصائيين والمناصب الإدارية المعاونة. ويتحتم على كل من يشغل واحداً من هذه المناصب أن يقوم بمجموعة من الواجبات ويتحمل بعض المسئوليات التى تعرف باسم الدور فالدور فى محيط الإدارة إذن – مجموع الواجبات والمسئوليات التى يتوقع من شاغل منصب ما القيام بها، أو هو بصفة عامة مجموع التوقعات التى تحيط بمن يشغل منصباً ما فى أى منظمة. فإذا حدث واستغنت المؤسسة الاجتماعية عن مديرها (س) لسبب ما، فليس معنى هذا أن دور المدير – أو منصب المدير – يمكن الاستغناء عنه واستمرار العمل بدونه، لأنه من الواضح أن أى منظمة لابد لها من مدير أو رئيس يسير دفة الأمور فيها. إذا اضطرت مؤسسة ما إلى الاستغناء عن مدير (س) فإن مديراً (ص) تتوفر فيه مواصفات معينة يمكن ان يقوم بالتزامات وواجبات المنصب وهكذا الحال بالنسبة للأخصائيين وغيرهم من العاملين بالمؤسسة

الاجتماعية. وهذا هو ما نعنيه بالبنيان الرسمى كخاصة من خصائص المؤسسات المختلفة كمؤسسات كبيرة.

أما الخاصية الثانية فهى أقل وضوحاً وأكثر تعقيداً من الأولى وهى ما تعرف بالبنيان غير الرسمى. ولكى نوضح المقصود بالبنيان غير الرسمى يتعين علينا أن نذكر أن الأدوار التى يتكون منها البنيان الرسمى إنما يشغلها أفراد من البشر يتفاعلون بصفة مستمرة مع بعضهم، وأنهم فى تفاعلهم لا تحكمهم مقتضيات الأدوار الرسمية التى يشغلونها فحسب، وإنما توجه سلوكهم أيضاً مجموعة من الاحتياجات النفسية والاتجاهات والدوافع والنزاعات التى تميز البشر بوجه عام. ومن بين هذه الاحتياجات الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة صغيرة والاستمتاع بصداقة وحب وتقدير من فيها من أعضاء أن هذه الحاجة إلى الانتماء هى المصدر" وهى السبب فى وجود البنيان غير الرسمى فى المنظمات الكبيرة. فنجد العاملين الذين ينتظمون بحكم أدوارهم الرسمية فى أماكن معينة من البنيان الرسمى للمنظمة نجدهم أيضاً تجذبهم قوى أخرى للانتظام فى جماعات صغيرة داخل المنظمة تسمى فى مجموعها بالتنظيم غير الرسمى، نظراً لعدم ورود ذكرها فى اللوائح والقوانين والتنظيمات الرسمية التى تحكم عمل المنظمة.

وهنا يتساءل القارئ قائلاً، وما الذى يهم رجل الإدارة. فى معرفة هاتين الخاصيتين عن المؤسسات الاجتماعية؟ والإجابة على هذا التساؤل ليست بالأمر السهل وإنما تحتاج إلى نظرة تأمل وفحص لكى تبرز الحقائق الامبيريقية عن طبيعة كل من البنيان الرسمى وغير الرسمى" التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى" ولعل أهمها ما يلى:

أولاً: أن التنظيم الرسمى ضرورة يحتمها صالح العمل بالمنظمة وهدفه تحقيق الغايات التى أنشئت المنظمة من أجلها.

ثانياً: أن التنظيم غير الرسمى ضرورة أيضاً تحتمها مجموعة من الدوافع النفسية والاجتماعية لدى الأفراد. وهو تعبير طبيعى عن الرغبة فى الانتماء إلى جماعات صغيرة يتحقق فى ثنايا الارتياح والسعادة النفسية للأعضاء.

ثالثاً: أن التنظيم غير الرسمى بعلاقاته الأولية المكثفة وما يمكن أن يحققه للأفراد من شعور بالأمان والاكتفاء يمارس فوق أعضائه أنواعاً من الضغوط قد تفوق فى قوتها الضغوط التى يفرضها التنظيم الرسمى بقوانينه وقواعده على أعضاء المنظمة.

رابعاً: أن الأهداف الخفية للتنظيم غير الرسمية فى أى منظمة قد تتمشى مع الأهداف المعلنة للتنظيم الرمسى وقد تعارضها، وأن الكفاءة المثلى للمنظمة تتحقق إذا كان هناك توافق بين أهداف كل من التنظيمين الرسمى وغير الرسمى.

خامساً: أن التنظيم الرسمى فى أى منظمة ما هو إلا محاولة أو تصور للعلاقات بين العاملين التى يمكن أن تحقق أهداف المنظمة وعلى هذا فإن أى تنظيم رسمى ليس بالضرورة هو التنظيم الأمثل على الدوام للعلاقات بين العاملين، بل أنه فى بعض الأحيان يكون معوقاً لعمليات الإنتاج.

وانطلاقاً من هذه الحقائق الامبيريقية عن التنظيمين الرسمى وغير الرسمى فى المنظمات الكبيرة فإن خبراء الإدارة ينصحون دائماً بإعادة

النظر فى كفاءة التنظيم الرسمى من وقت إلى آخر وتعديله فى نقطة أو أكثر بحيث يحقق أقصى كفاءة وأعلى روح معنوية ممكنة فى آن واحد. وهم يرون لذلك أن تتبع الخطوات الآتية:

١- فحص تدفق العمل المعتاد الذى يمكن أن يحقق الهدف المنشود وذلك لتحديد نوع العلاقات التنظيمية اللازمة.

٢- التعرف على النقاط التى يحقق فيها التنظيم الرسمى متطلبات العمل، وتلك التى لا يتحقق فيها.

٣- اكتشاف ما قد يكون موجوداً من العلاقات غير الرسمية التى يمكن أن تحقق أهداف العمل الفنى والتى لا يكون التنظيم الرسمى قد شملها.

٤- تحديد نوع العلاقات غير الرسمية التى يحسن تحويلها إلى علاقات رسمية.

٥- توفير الفرص لتيسير استمرار العلاقات غير الرسمية التى يتطلبها صالح العمل ويستحسن بقاؤها غير رسمية.

ومن المعروف أن لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ولكى تتحقق هذه الأهداف فإن كل منظمة تتطلب من العاملين فيها سلوكاً معيناً فى أوقات وأماكن محددة. ونعلم أيضاً أن لكل فرد من العاملين فى أى منظمة أهدافه الخاصة التى يسعى إلى تحقيقها. ولكى تتحقق تلك الأهداف فإن كل فرد كإنسان، يكون له مطالب واحتياجات بعضاً على المستوى السيكولوجى والبعض الآخر على المستوى الاجتماعى. والأهداف الفردية ليست دائماً

علـى توافـق مـع الأهـداف التنظيميـة. كمـا أن مطالـب المنظمـات غالبـاً مـا تتعارض مع مطالب الفرد واحتياجاته لذلك كان هناك صراع دائم بين الفرد من جانب والمنظمة التى يعمل بها من جانب آخر. والإدارة.. الديموقراطيـة الرشيدة هى التى تستطيع أن توجد نوعاً من التوافق وتقلل من الصـراع بـين المتطلبـات والاحتياجـات التنظيميـة والمتطلبـات والاحتياجـات الفرديـة. وفـى هذا تختلـف المنظمـات فيمـا بينهـا، فبعضـها يلجـأ إلـى القصـر والإجبـار لكـى يقلل من الصراع، والبعض الآخر يضـغط المتطلبـات التنظيميـة لكـى يعطـى للأفـراد قـدراً أكبـر مـن أشـباع الحاجـات النفسـية والاجتماعيـة ومزيـداً مـن الشعور بالاكتفاء والسرور.

تعريف القيادة:

القيادة بمفهومها العام تعنى فن استخدام الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهـداف محـددة وتتطلـب القيـادة التـأثير فـى الأفـراد وتطـويعهم مختـارين وتوصـف القيـادة بأنهـا فن لأنهـا تتوقـف علـى قدرات ومهـارات وصـفات لا تتوفر فى كل الناس.(١)

وقد قدم العديد من الباحثين(٢) تعريفات متعددة للقيادة منها:

- تعرف القيادرة بأنها تختص بالتـأثير الفعـال علـى نشـاط الجماعـة نحـو الهدف والسعى لبلوغ هذا الهدف.
- كمـا تعرف بأنهـا "فن التـأثير فـى الأشـخاص وتوجهها لطريقـة معينـة يتسنى معها كسب طـاعتهم واحترامهم وولائهـــم وتعـاونهم فـى سبل الوصول إلى هدف معين.

- كما أن القيادة الحقيقية هى الاحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها.

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة نرى أن الصفة الأساسية التى يجب أن يتميز بها القائد عن الآخرين هى التأثير النابع من شخصية القائد والذى يستطيع بها تحقيق الأهداف المبتغاة وسواء كانت هذه القيادة اقتصادية أو سياسية أو إدارية فلابد أن تكون للشخصية الدور الأساسى فى تبوء المركز القيادى.

والحقيقة أن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التى تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم إلا أن هذه العلاقة التبادلية تتم فى إطار مناخ معين حيث يساهم – إلى درجة كبيرة – فى تحقيق فعالية هذا النوع من العلاقة، فالقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد فهى تتضمن العديد من العناصر التى من بينها التالى(٣):

١- السمات الشخصية للقائد وسلوكه.

٢- صفات المرؤوسين.

٣- السمات الشخصية التى تميز رئاسة القادة وسلوكهم.

٤- أهداف المنظمة.

٥- مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمر مثل تصميم الأدوار (الوظائف) فى المنظمة ومتطلباتها والتدريب ونظم الأجور والمكافآت.

اهمية القيادة الإدارية:

والقيادة فى منظمات الأعمال هى عنصر حيوى فى حياة واستمرار المنظمات ونجد أن معظم المنظمات تنفق أموالاً طائلة بحثاً عن المواهب القيادية وتدريب الرؤساء والمديرين على المهارات اللازمة لعملية القيادة والخصائص الواضحة لمنظمات اليوم من الضخامة وتعقد العمليات وضرورة التوافق والالتحام بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع الذى تعمل به وبالإضافة إلى ذلك فإن الخصائص الفنية، التقنية، الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية للعمليات المختلفة للمنظمات تحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار فى التجديد والابتكار الأمر الذى لا يمكن أن يتحقق إلا تحت راية قيادة إدارية حكيمة(٤).

فالمؤسسات الاجتماعية وغيرها من المؤسسات فى حاجة إلى قيادة فعالة من أجل تطوير وتدعيم العمل الإدارى. وإذا تساءلنا عن أسباب العجز فى القيادة الفعالة لوجدنا أن الأساس فى هذا العجز هو المسئوليات العظيمة الملقاة على عاتق القائد فى عالمنا الصناعى الحديث والتى لا يستطيع حملها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القائد وإضافة إلى ذلك فإنه لا مكان هناك لبديل للقيادة الفعالة وتحظى بعض المنظمات فى تصورها بأن

الهيكل التنظيمى القوى يمكن أن يحل محل قائد إدارى كفء أو أن نحيط القائد الإدارى الضعيف بنخبة قوية من الرجال المساعدين(٥).

ان القيادة فى المنظمات هى قمة التنظيم الإدارى والقيادة هى مسئولية التوجيه والتنسيق بين أعمال المنظمة وبين الأفراد وعناصر التنظيم الأخرى ابتغاء تأدية هذا التنظيم لوظائفه ومن ثم تحقيق الأهداف ولا يفوتنا هنا أن نميز الفرق بين القيادة والرئاسه.

القيادة والرئاسه:

الفرق بين القيادة والرئاسة تتمثل فى أن القيادة تقوم أساساً على قدرة صاحبها على التأثير فى الأفراد والقيادة تنبع تلقائياً من الجماعة. كما أن القائد يستمد نفوذه وسلطانه من الجماعة ذاتها الذين يطيعونه عن اقتناع. بينما الرئاسة تستمد قوتها بما يتوافر لها من سلطات تفوض لها من أعلى واستمرارها رهن بنظام وضع رسمى محدد بقى سلطة الرئيس الرسمية وعلى ذلك بأن الرئيس يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى ويخضع له المرؤوسون خوفاً من العقاب والرئيس فى إطار هذا المفهوم شخص يختص بالإشراف على أداء العمل وفقاً للتعليمات الموضوعة مع التدخل لعلاج المشكلات فى حدود اختصاصه وله الحق فى اصدار الأوامر وعلى المرؤوسين تنفيذها فإذا امتنعوا أو قصروا يحق له مسائلتهم(٦).

أساليب القيادة الإدارية:

ان وظيفة المشرف كموجه لفريقه العامل تضفى عليه صفة القيادة وهى مقدرة التأثير فى الآخرين فكراً وسلوكاً وقد زخر الأدب الإدارى فى

السنوات الأخيرة بالدراسات والأبحاث المتعلقة بخصائص القيادة الإدارية وأساليبها التى تتفاوت تبعاً لنموذج القيادة فهناك القيادة التقليدية التى تنتزع إلى التسلط وتصطبغ أساليبها فى معاملة المجموعة العاملة بالعنف والتعالى وهناك القيادة الحديثة الديمقراطية الوثيقة الاتصال بالمجموعة تتحسن مشاكلها لمعالجتها وترعى شئونها ولو كانت ذات طابع شخصى بحت.. وتتمثل أساليب المشرف فى الاتصال المباشر بمجموعته وإشباعه لحاجتها بصفة قائدها وتتمثل فى(٧):

(أ) الاتصال المباشر بالمجموعة:

تتم اتصالات المدير بمرؤوسيه فى صورة ما يصدره من تعليمات وتوجيهات شفوية أو كتابيه يجب أن يتسم بالوضوح والتحديد منعاً لكل لبس ويجب أن يكون اتصاله بمرؤوسيه مباشراً فى ميدان العمل ليقف على احتياجاتهم ويزودهم بملاحظاته على سير العمل بروح موضوعية بعيدة عن التعنيف والنقد الهدام والاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه واجتماعه بهم فرادى ومجتمعين فى جو يسوده الود والمحبة بعيداً عن الرسمية المتزمتة من مقتضيات الديمقراطية التعاونية فى الإدارة وهو الأسلوب الوحيد للإشراف الإيجابى الناجح.

(ب) إشباع حاجات المجموعة:

على المدير كقائد المجموعة تفهم الطبيعة البشرية وأن ينعكس هذا الفهم على موقف المدير وسلوكه وذلك بالتعرف على الحاجات الفردية والجماعية لفريقه وتتمثل الحاجات الفردية فى إشعار الشخص بكيانه

وانتمـــائه إلـى المجمــوعة ويتطلــب إشبـاعهـا معرفـة وجهـات نظـر الآخـريـن والـتوفـيـق بينـهـا وسـلامة التقـدير وعدم التحيـز والتـزام التفاهم والاناه مع إتباع الحزم وتعتبر المقـابلـة الشخصية وسيلة الكشف عن الحاجـات والمشـاكل الفرديـة وتـوفير العـلاج الانسـانى لهـا. وتشـترك الحاجات الجماعية للفريق مع الحاجات الفردية فى بعض مظاهرها كالحاجة إلـى التعبيـر عـن الـنفس والاعتـراف بالجميـل أمـا الحاجـات ذات الطـابع الجمـاعى والتـى تتطلـب دراسـة مجموعـة العمالـة واكتشـاف خصائصـها المميزة فهى:

١- **الولاء**: إذ يسود الجماعات شعور الولاء لنفسها ولأعضائها وأساس ذلك نزوح الجماعة إلى حماية كيانها.

٢- **الوحدة**: إن الجماعـة تتطلـب معاملتهـا كمجموعـة لا كجماعـة أفراد منفصلين وعلى المشرف الحفاظ على وحدة المجموعة.

٣- **المقاومة**: تقاوم المجموعة كل تغيير يفرض عليها من خارجها لذلك يتعين علـى المشرف أن يوحى إلى مجموعته التغيير المطلوب وأن يقنعها بقبوله باعتباره ضرورة لخيرها العام.

٤- **الحرية**: تحتاج المجموعة إلى الشعور بالتحرر من الضغط والسيطرة والقدرة على التقدم والانطلاق وأنها موضع ثقة وبذلك تحقق النظام تلقائياً.

ويستـطـيع قائد الجمـاعة الرسميـة أن يمارس القوة والتأثيـر علـى أفراد الجماعة حيث يعلم أعضاء الجماعة أن هذا القائد لديه القـدرة على مكافـأة الأعضـاء إذا مـا استطـاعـوا تنفيـذ الأوامـر الصـادرة منـه،

ومعاقبتهم إذا لم يستجيبوا لتلك الأوامر وفضلا عن ذلك يستطيع القائد أن يمارس سلطاته للمحافظة على نظام العمل فى الجماعة عن طريق فصل الأعضاء غير المرغوب فيهم(٨).

واجبات القائد *الناجح*:

ينبغى على القائد الإدارى الناجح(١٦) أن يعمل على تنمية خبرات ومهارات جميع أفراد منظمته وتوفير جو العمل الإدارى... والاجتماعى والصحى بالوسائل الآتية:

١- أن يتمتع كل عامل فى المنظمة بحرية التصرف فى حدود اختصاصه وتنظيم عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات مع تشجيع الاعتماد على النفس وتحمل المسئولية.

٢- تيسير سجل الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.

٣- عقد اجتماعات دورية مشتركة على مختلف المستويات تهدف إلى إبلاغ العاملين بالخطط والسياسات والبرامج المطلوب تنفيذها وإعطائهم البيانات عن كل تغير فى الموقف أو السياسات ومناقشة المشاكل والعقبات التى تعترض التنفيذ وتبادل الرأى فى أنسب الحلول لها.

٤- عقد اجتماعات فردية يسمح فيها القائد إلى شكوى العامل أو مقترحاته أو اعتراضاته أو الصعوبات التى يلاقيها فى عمله.

٥- الأخذ بسياسة الباب المفتوح بحيث يسمح بالاستماع إلى شكاوى واقتراحات الجماهير بما لا يبدد وقته لتنفيذ خطة العمل ومتطلباته.

٦- العناية بتدريب العاملين على مختلف المستويات للارتقاء بمستوى الأداء.

٧- عقد اجتماعات طارئة لتحقيق التعاون على دراسة مشكلة مفاجئة وتحليلها وإيجاد الحلول لها بما يتفق والصالح العام.

صفات القائد الناجح:

القيادة الناجحة تتطلب توافر صفات وقدرات أساسية فى القائد الإدارى الناجح أهمها:

١- الإلمام بالسياسة العامة للدولة والسياسات الخاصة بالمنظمة فى جميع شئونها.

٢- أن يتوافر لديه القدرة على التخطيط والتنظيم لمنظمة أو لرأى مشروع جديد فى ضوء أهداف المنظمة.

٣- القدرة على التنسيق بين قطاعات العمل المختلفة فى منظمته.

٤- القدرة على اكتشاف المشاكل قبل وقوعها وتحليلها وتعرف العوامل المؤدية إليها واختيار أنسب الحلول فى ضوء الإمكانيات المتاحة.

٥- القدرة على سرعة البت فى الأمور واتخاذ القرارات الكفيلة بحسن سير العمل.

٦- أن يكـون علـى إطـلاع بأحـدث مـا وصـل إلـيه العـلم فـى مجـال عمله.

اسس *اختيار القائد الإدارى*:

هناك ثلاث عوامل لإختيار القيادى الملائم[١٨] وهى:

١- عوامل أو قوى خاصة بالمدير ذاته.

٢- عوامل أو قوى خاصة بالمرؤوسين.

٣- عوامل أو قوى خاصة بالموقف أو البيئة.

اولاً: *العوامل الخاصة بالمدير* Value System:

ان سلوك المـدير فـى أى لحظـة يتـأثر إلـى درجـة كبيـرة بمجموعـة مـن العوامل أو القوى التى تتفاعل داخلياً فى شخصيته وتكوينه الذاتى ومـن بـين هذه العوامل الآتى:

(أ) نظام القيم الذى يؤمن به:

وهنـا تثـأر عـدة تسـاؤلات مـن بينهـا إلـى أى مـدى يشـعر المـدير بـأن الأفراد يجب أن يكـون لهـم نصـيب فـى عمليـة اتخـاذ القـرارات التـى تـواثر عليهم؟ أو ما مدى اقتناعه بأن الفرد الذى يتحمل مسئولية عمل مـا يجـب أن يكون له دور فى عملية اتخاذ القرار.

(ب) مدى ثقته فى مرؤوسه:

يختلـف المـديرون فـى مـدى الثقـة التـى يولونهـا للآخـرين بصـفة عامـة والتـالى ينطبـق ذلـك علـى مـدى ثقـتهم فـى مرؤوسـيهم الـذين يشـرفون علـى

أعمالهم فى فترة ما وعادة ما يختبر المدير مرؤوسيه من ناحية مدى كفاءتهم ومدى قدرة الاعتماد عليهم فى مواجهة المشاكل.

(جـ) ميوله القيادية الشخصية:

يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحه أكثر عند تطبيقهم للأساليب المتسلطة فهم يحلون المشاكل ويتخذون القرارات ويصدرون الأوامر بطريقة يعتبرونها طبيعية ومرضية لهم وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم فى الكثير من وظائفهم.

(د) مدى شعوره بالأمان فى المواقف الغامضة:

ان المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم فى عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التى يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان فى البيئة التى يعملون فيها.

ثانيا: *العوامل الخاصة بالمرؤوسين*:

قبل اختيار المدير للنمط القيادى الملائم لمجموعة معينة من الأفراد فأنه يجب أن يأخذ فى اعتباره أيضاً مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة على سلوك مرؤوسيه فكل مرؤوس يتأثر بالعديد من المتغيرات الشخصية ويمكن القول أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف.

أ – ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.

ب- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات.

جـ- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.

د – توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التى يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

هـ- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

و – توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة.

ز – توقع العاملين مشاركتهم فى عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: *العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة:*

بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته وبمرؤوسيه فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التى يعمل فى إطارها المدير، والتى يكون لها تاثير على سلوكه ومن أهم هذه الضغوط تلك التى تستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل، ومن طبيعة المشكلة المعروفة ومن الضغوط الزمنية.

(أ) نوعية القيم والتقاليد السائدة فى المنظمة: ان المنظمات – مثلها فى ذلك مثل الأفراد – لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التى تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون فى إطارها.

(ب) كفاءة الجماعة: قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ فى اعتباره مقدار الكفاءة التى تعمل بها تلك الجماعة مكتملة.

(جـ) طبيعة المشكلة ذاتها: بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين ويلاحظ أنه كلما كانت المشكلة خارجة عن نطاق إمكانيات وقدرات المرؤوسين كلما كان ذلك سبباً يؤدى إلى إصابتهم الاحباط وذلك إذا ما أوكلت إليهم هذه المشكلة.

(د) الضغوط الزمنية: تمثل الضغوط الزمنية (أو عامل الزمن) أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الآخرين فى اتخاذ مثل هذا القرار. ويمكن القول – بصفة عامة – أن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته فى تحقيق مجموعة من الأهداف والتى تتمثل فى الآتى:

١- رفع المستوى التحفيزى للعاملين.

٢- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.

٣- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.

٤- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٥- المساهمة فى تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.

مراجع الفصل الأول

١- ايرل يوسترونج، مقدمة فى إدارة الأعمال، ترجمة على السلمى، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٦، ص٥٨٥، ٥٨٦.

٢- على السلمى، السلوك الانسانى فى الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ، ص٧.

٣- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الطبعة الثانية، القاهرة: المكتب المصرى الحديث، ١٩٧٤، ص١٦.

٤- المرجع السابق، ص٢٠.

٥- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٣، ص١٨١:١٨٤.

٦- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص٢٠، ٢١.

٧- المرجع السابق، ص٢٢.

٨- المرجع السابق، ص٢٢، ٢٣.

٩- على السلمى، السلوك الإنسانى فى الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ، ص٨ : ١٠.

١٠- ايرل يوسترونج، مقدمة فى إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص١٦، ١٧.

١١- المرجع السابق، ص١٧.

١٢- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص٤١:٤٩.

١٣- نعمات محمد الدمرداشى، مقدمة فى الإدارة العامة، القاهرة: المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، ١٩٩٠، ص١٥٦.

١٤- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٣، ص١٥٦.

١٥- إبراهيم الغمرى، الأفراد والسلوك التنظيمى: دراسة علمية وعملية واستعراض لمختبرات تحسين الأداء، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩، ص١٥١.

١٦- محمد حسن يس ومدنى عبد القادر علاقى، وظائف الإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣، ص٣٦٣.

١٧- نفس المرجع السابق، ص٣٦٣.

١٨- نعمات محمد الدمرداشى، مقدمة فى الإدارة، مرجع سابق، ص١٥٧، ١٥٨.

١٩- حمدى أمين عبد الهادى، إدارة شئون موظفى الدولة: أصولها وأساليبها، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٢، ص١٥٨: ١٦٢.

٢٠- محمد على شهيب، السلوك الإنسانى فى التنظيم: دراسات فى الفكر الإدارى الحديث، الطبعة الثالثة، القاهرة: ١٩٧٨، ص٢٣٠.

٢١- محمد حسن يس ومدنى عبد القادر علاقى، وظائف الإدارة، مرجع سابق، ص٣٦٤: ٣٦٧.

٢٢- نعمات محمد الدمرداشى، مرجع سابق، ١٦٣، ١٦٤.

٢٣- نفس المرجع السابق، ص١٦٤، ١٦٥.

٢٤- إبراهيم الغمرى، الأفراد والسلوك التنظيمى: دراسة علمية وعملية واستعراض لمختبرات تحسين الأداء، مرجع سابق، ص١٨١: ١٨٩.

الفصل الثانى

إدارة العلاقات العامة وتطورها

- النشأة والتطور.
- العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى.

اولا: مفهوم العلاقات العامة لغويا واصطلاحا

إن العلاقات العامة نشاط تهتم بـه الحكومات والشركات، وتعنـى بـه المؤسسات الاقتصادية والهيئات الاجتماعية والتربوية، ولم يعرف مفهوم العلاقات العامـة فـي المجـالات المختلفـة إلا فـي القـرن العشـرين، وعندما ظهرت الحاجة إلى أن تستخدمها المؤسسات والهيئات في جميع المجالات حتـى يمكنهـا أن تحقـق النجـاح فـي تعاملهـا مـع الجمهـور لتعريفـه بالهيئـات والمؤسسات المعينة عن طريق وجود تنظيم متخصص بداخلها تكون مهمتـه الأساسية تخطيط العلاقات العامة مع الجمهور[1].

ولقد تعددت تعريفات العلاقات العامة واختلفت فيما بينها طبقا لهدف من يقوم بالتعريف وتبعا لجوانب السلوك الإنساني، ونوع الوسائل والأدوات والطرق التى تستخدم لتحقيق الهدف، في كلمات متناسقة موجزة بما لا يخل بالإيجاز فى المعنى وفي توضيح ما ينطوى عليه ذلك الموضوع.

والبناء اللفظى للكلمة يتكون من كلمة "علاقات" والتى تعنى حصيلة الصـلات والاتصـالات التـى تـتم بـين هيئـة أو مؤسسـة مـا والجمـاهير التـى تتعـامل معهـا. والكلمـة الأخرى وهـى "عامـة"، ويقصد بهـا جماهيريـة، أى مجموعـة الجمـاهير المختلفـة الـتى ترتبط مصـالحها ونشـاطهـا بالهـيئة أو المؤسسة"[2].

وهـذا التحديـد اللفظـى لا يعنـى بـالطبع تحديـداً للمفهـوم ولـذا سـنحاول مناقشة بعض تعاريف العلاقات العامة وخصائصها فيما يلى:-

(١) بـين جرنيويلـد فـى نشـرته الدوريـة (أنبـاء العلاقـات العامـة): هـى الوظيفـة التـى تقـوم بهـا الإدارة لتعـديل الاتجاهـات وتحديـد خطـط وسياسـات المؤسسـة بمـا يتفـق ومصـلحة الجمهـور وتنفيـذ البـرامج

الهادفة إلى توطيد ثقة الجمهور مع المؤسسة وكسب رضاه وتفاهمه[٣].

(٢) وعرفه إدوارد، بيرنيز الخبير بالعلاقات العامة بأنها:- التوسل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملائمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهدافه المؤسسة ونشاطها[٤].

(٣) كما تعرف العلاقات العامة بأنها: "جهد مخطط للتأثير في الرأى العام من خلال الأداء الناجح والاتصالات ذات الاتجاهين"[٥].

(٤) فى حين عرفت جمعية العلاقات العامة نشاط العلاقات العامة بأنه:- صورة من السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف بناء وتدعيم العلاقات الملينة بالثقة والتى تقوم على أساس المعرفة والفهم المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها المتأثر بوظائف وأنشطة تلك المؤسسة[٦].

(٥) كذلك فإنها اتصال ذو طرفين لحل المشاكل والمنازعات المتعلقة بتضارب المصالح والمنافع، كما أنها تعنى بإقامة الفهم المتبادل على أساس الحقائق والمعرفة[٧].

(٦) العلاقات العامة علم وفن يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنسانى[٨].

(٧) يعرفها الدكتور محمود محمد الجوهرى رئيس جمعية العلاقات العامة العربية بأنها:-

"مسئوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة، سياسيه واقتصادية واجتماعية وعسكرية ، للحصول على ثقة وتأييد جمهورها الداخلى والخارجى، وذلك بالأخبار الصادقة والرأى النافع الناجح في جميع مجالات العمل ووفقا للتخطيط العلمى السليم حتى يصبح عملها مرشداً وهادياً ومميزاً في بناء الوطن ورسم سياسته في إطار ميثاقها الوطنى[٩].

(٨) يعرفها الدكتور إبراهيم إمام بأنها: فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم، ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع"[١٠].

(٩) كذلك فإن العلاقات العامة هى فن التعامل الناجح الذى يقوم على أسس علمية مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها بطريقة واعية متبادلة لتحقيق أهداف الهيئة أو المنظمة أو المنشأة أو الفكرة مع مراعاة القيم الأخلاقية، والقوانين، والمعايير الاجتماعية، والتقاليد السليمة السائدة"[١١].

(١٠) والعلاقات العامة هى وسيلة الإدارة للعلم بالرأى العام أى معرفة اتجاهاته) ولإعلام الرأى العام بنشاطها بقصد التوصل إلى معرفته وإلى كسب ثقته وتعاونه معها لتحقيق أهدافها[١٢].

(١١) العلاقات العامة هى فلسفة اجتماعية للإدارة في مختلف مجالاتها. ومن الاتصال بالجماهير يعتمد على الإعلام واستخدام وسائل الاتصال المختلفة باتجاهين للتأثير في الرأى العام وكسب تأييده والاستفادة منه، وهي وظيفة إدارية ونشاط إرادى مستمر ومخطط وهادف لتحقيق مصلحة المنظمة والمصلحة العامة معا[١٣].

التعريف الإجرائى للعلاقات العامة:

١- العلاقات العامة مهنة حديثة تستفيد من معطيات العلوم الاجتماعية المختلفة فى تحقيق أهدافها التى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المجتمع.

٢- العلاقات العامة أجهزتها المختلفة التى تعمل على كافة المستويات المحلية والقومية والإقليمية والعالمية وفى الأغلب والأعم يكون جهاز العلاقات العامة – إدارة أو قسم ه جزء أساسياً من البناء التنظيمى لأى منظمة.

٣- تهدف العلاقات العامة إلى خلق وتدعيم التفاهم المتبادل بين الجماهير والمؤسسات العاملة فى المجتمع بحيث يؤدى ذلك إلى خلق مجتمع متماسك مترابط.

٤- العلاقات العامة توجه برامجها إلى كافة فئات الجماهير فهى لا تفرق بين فئة من الجماهير وأخرى بسبب الدين أو الجنس أو اللغة أو المعتقدات... الخ.

٥- توضع خطط وبرامج وأنشطة العلاقات العامة فى أى دولة فى إطار أيديولوجية المجتمع وسياسته العامة وخططه للتنمية وبالتالى يكون للعلاقات العامة إسهاماتها الواضحة فى تحقق أهداف المجتمع. (١٤)

٦- تستعين العلاقات العامة بالخبراء فى مختلف فروع المعرفة عند وضع خططها حتى تضمن لبرامجها ونشاطاتها أكبر فاعلية ممكنة.

٧- تستخدم العلاقات العامة إدارات الاتصال المختلفة والبحوث العلمية فى تحقيق أهدافها.

٨- تراعى العلاقات العامة باستمرار تنويع برامجها لمواجهة التغيرات التى تطرأ على الجماهير والمؤسسات.

٩- تحرص العلاقات العامة باستمرار على وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الهنية وجماهيرها حتى تضمن استمرار التفاهم والتوافق بين المنظمات وجماهيرها. [١٥]

ومن خلال ما تقدم:

يمكن القول بان العلاقات العامة تعد إحدى الوظائف المهمة للمؤسسة والتى تعمل على توثيق علاقة المؤسسة مع جمهورها الداخلى والخارجى، بهدف خلق صورة طيبة فى أذهان ذلك الجمهور، والاعتماد على التعامل الإنسانى والأخلاق السليم، من خلال وسائل الاتصال والإعلام المتاحة، كما تنقل بأمانة أراء ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة، وبذلك تعتبر اتصال ذو اتجاهين"[١٦].

نشأة *العلاقات العامة* وتطورها:

العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية، ظهرت مع وجود البشرية على الأرض، وتطورت بتطور المجتمعات، مما يؤكد على الحقيقة الثابتة في أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية موجودة في المجتمع كنتيجة طبيعته للاحتكاك الاجتماعى بين أفراده وهيئاته، باعتبارها نشاط حيوى وضرورى للإنسان في معاملاته مع المنظمات والهيئات الموجودة في المجتمع.

وقد كان لتعقد المجتمع وتشعب العلاقات الإنسانية في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أكبر الأثر في تدارك الناس، أن هذه العلاقات جديرة بالاهتمام بها بالدارسة والبحث، كما كان لتطور النظم

الديموقراطية والاعتراف بقيمة الإنسان واحترامه، دوراً بارزاً في تبلور واتضاح ظاهرة العلاقات العامة في المجتمعات(١٧).

والعلاقات العامة ظاهرة اجتماعية ارتبط ظهورها بنشأة المجتمعات منذ الأزل. وهى أيضا فن حديث استفاد من التطور الكبير الذى حققته العلوم الاجتماعية والنفسية خلال هذه القرن، وهو التطور الذي انعكس أيضا على دراسات الإعلام والدعاية والإعلان(١٨).

ويمكن تقسيم التطور التاريخى للعلاقات العامة إلى قسمين كما يلى:

(١) العلاقات العامة في العصر القديم، وتشمل النشاطات التى يمكن اعتبارها البذور الأولى لها، والتى تمتد منذ وجود الإنسان البدائى وحتى القرن التاسع عشر.

(٢) العلاقات العامة في العصر الحديث:- وهى النشاط والعلم الذى ولد مع مطلع القرن العشرين وتطور إلى ما هو عليه الآن.

أولا: *العلاقات العامة في العصر القديم*

إن العلاقات العامة هى قديمة قدم البشر فقد مارسها الإنسان منذ أقدم العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون مع باقى أفراد المجتمع الذى يعيش فيه.

وعلى مر التاريخ فقد تفهم القادة والزعماء مدى أهمية التأثير على الرأى العام للجمهور من خلال اقتناعهم بأفكارهم وآرائهم. فقد كان أهل العراق قبل حوالى ١٨٠٠ عام قبل الميلاد ينقشون نشراتهم على الحجارة حتى يتمكن المزارعون من الإطلاع عليها.

والحصاد والرى، وهذا العمل يشبه إلى حد كبير ما تقوم به الدوائر الحكومية في هذه الأيام عند إصدار النشرات الإرشادية الزراعية إلى المزارعين فهى تشبه النشرات التى تصدرها وزارة الزراعة في الدولة المتقدمة(١٩).

وفى ظل الحضارة الفرعونية فى مصر القديمة:- فقد عثر على وثائق كانت تصدرها الحكومات الفرعونية لتعظيم الحكام والإعلام عن منجزاتهم، أو لإطلاعها العامة مع أخبار الحروب والانتصارات العسكرية التى حققها الحكام بقصد الترويج لحكمهم وكسب التأييد لهم. أما فى أوقات السلم فكان الإعلام ينشط للأغراض الدينية والاجتماعية. فقد استخدمت أوراق البردى فى النشرات التى كان يصدرها فرعون مصر وأمراؤه لمحاربة الأشياء الضارة والإشاعة بأفكار أخرى يريد الحكام نشرها بين الناس(٢٠).

وبالتالى:

فالمصريين القدماء استخدموا العلاقات العامة أيام السلم والحرب، وقد نجحوا نجاحاً كبيراً فى التأثير على نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وكسب ثقتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات الجديدة، وخاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة(٢١).

أما الحضارة اليونانية: فتوضح بأن العلاقات العامة فيها قد استخدمت بشكل موسع، معتمدة على فن الخطابة في توصيل الأخبار وبث أفكار الفلاسفة، كما استخدم أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التى كانت تتضمن المناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة بغرض كسب تأييد الرأى العام لأصحاب كل فلسفة، ولم تتردد الحكومات اليونانية في استخدام وسائل الإعلام التقليدية آنذاك، فقد آمن الحكام بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير

في الجماهير، حتى أن الاسكندر الأكبر كان يصطحب في ركابه وحملاته طائفة من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين... .

واهتمت الحضارة الرومانية:- بما يعرف اليوم بالرأى العام، حيث كان القادة يتولون إقناع الجمهور عن طريق الخطابة وغيرها بهدف اختيارهم كممثلين للشعب في البرلمان آنذاك.

وقد ظهر في تلك الفترة خطباء معروفين في التاريخ أمثال سيسرو ومارك انطونيو(٢٢).

وقد رفع شعار "صوت الشعب من صوت الله" – وقد استخدم يوليوس قيصر صحيفة الأعمال اليومية لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ والقيم التى كانت تسود تلك الحضارة.

وفى القرون الوسطى:

فقد غرقت المجتمعات في ظلمات الجهل والانحلال فلم يكن هناك مجال لتطور العلاقات العامة غير أنها نشطت مرة أخرى عند ظهور المذهب البروتستنتي والتبشيرية وما صاحب ذلك من دفاع عن المذهب الكاثوليكي(٢٣).

أما بالنسبة للحضارة الإسلامية:

لقد طورت الحضارة الإسلامية كمفهوم العلاقات العامة والأساليب التى تستخدم فيها، بل أنها قدمت الأساس الذى يمكن أن تستند عليه العلاقات العامة حيث أن الإسلام عنى بالإنسان بكرامته وأفكاره ورغباته، لذلك نجد أن الدعوة الإسلامية لم تأخذ نهج الغرض، بل إنها اعتمدت على البرهان

والإقناع والحجة في نشرها، كما استخدم الرسول صلوات الله وسلامه عليه أساليب الاتصال بنوعيها الشخصى وغير الشخصى حيث كان يوفد الرسل ويبعث بالكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم إلى الإسلام ومن ذلك يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات الأفراد. والتى تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التى وصل إليها خبراء العلاقات العامة في القرن العشرين، ومع ذلك فإنه سبق أن استخدمت منذ أربعة عشر قرنا(٢٤).

وإذا كان الإسلام قد لاحق الجمهور في الحصول على المعلومات، فإنه أشار إلى ضرورة أن تكون هذه المعلومات صادقة. ومن مواصفات الخبر وفقا للمفهوم الإسلامى، أن يكون صادقا يتأكد راويه من صدقه "وجئتك من سبأ بنبإ يقين"(٢٥)، أى خبر صدق حق يقين(٢٦).

ولعل هذا الذى أكده الإسلام من ضرورة التزام الدقة في استقاء الأنباء ونشرها على الناس هو ما تدعوا إليه أخلاقيات ممارسة مهنة العلاقات العامة، حيث ينبغى أن يلتزم الممارس التزاما إيجابيا فى جميع الأوقات باحترام الحقيقة وعدم نشر المعلومات الخاطئة والمضللة، مع ضرورة الاهتمام بمراجعة كل المعلومات قبل نشرها(٢٧).

كما كان للمسجد دوراً مهماً في إرثاء قواعد العلاقات العامة فقد جعلوا منها منابر للتوجيه والتأثير والإعلام، واتخذوا من مواسم الحج مؤتمرات دولية للنشر والاتصال وتبادل الرأى والمشورة وتشخيص المشاكل وتفقد حاجات المسلمين أينما كانوا. ويعتبر إنشاء ديوان للرسائل وديوان للبريد دليلاً على اهتمام الخلافة الإسلامية بالإعلام والعلاقات العامة منذ ذلك التاريخ(٢٨).

ثانيا: العلاقات العامة في العصر الحديث

لقد تطورت العلاقات العامة بشكل ملموس في العصر الحديث، فبالرغم من أن جذورها تمتد بعيدا في الماضى، وبالرغم من محاولة المتخصصين في دراستها، بإرجاع تاريخها إلى تطور العلاقات البشرية، أو تاريخهم القومى أو تبادلها في إطار العقائد الدينية، أو الأيديولوجيات السياسية، فإن مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث قد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر(٢٩).

فقد شهدت هذه الفترة تطوراً سريعاً في ميدان الصناعة والإنتاج الضخم والذى كانت إحدى نتائجه متمثلة في ظهور الاحتكار ورؤوس الأموال الكبيرة وما صاحب ذلك من استغلال للفرد العامل والمستهلك. حتى سميت هذه الفترة بفترة الاستخفاف بالجماهير، وكان لابد أن تؤدى هذه الأوضاع إلى التذمر والاحتجاج الذى يعقبه الإصلاح وهذا ما كان(٣٠).

ونتيجة لما كان للصحافة من نصيب في التعبير عن وجهات النظر المعادية لأصحاب رؤوس الأموال فقد أدرك هؤلاء أهمية الصحافة لمواجهة موجة الغضب الجماهيري، فاستعانوا بالصحفيين والمحترفين لشرح وجهة نظرهم وإيصالها إلى الجمهور فبدءوا في معالجة مثل هذه الأمور وفي مقدمتهم أيفي لي Ivy Lee الذي يعتبر رائد ومؤسس وأب العلاقات العامة.

أيفي لى:

كان أول ما نادى به أيفي لي هو نصحه للمؤسسات التجارية الكبيرة أن تبتعد عن السرية وتكشف للجمهور كل ما يتعلق بأعمالها عدا الأسرار الصناعية وقد عمل مع عدد من المؤسسات الكبيرة ولمع اسمه لنجاحه في

تقديم المشورة التى أدت إلى أحسن النتائج في تحسين علاقات تلك المؤسسات بالجمهور.

فابتدع أيفي لي ما سماه بفن العلاقات العامة لإقناع الجماهير عن طريق الكلمة وتقديم الخدمات بما يغير من الصورة البشعة المستقرة فى أذهانهم عن الرأسمالية والرأسماليين(٣١).

- ساهم أيفى لى بنصيب أكبر في وضع مبادئ العلاقات العامة وتطوير أساليبها المتبعة حاليا. فكان من الأوائل الذين أدركوا بأن الدعاية للمؤسسة لا تجدى ما لم تدعمها الأفعال كما أنه دعى المؤسسات إلى تبنى النزعة الإنسانية، ومن أقواله المأثورة في هذا السبيل:" إنما أحاول أن أترجم الدولارات والسنتات والأسهم والأرباح إلى لغة إنسانية".

لقد أدرك أيفي لي قيمة النشر والأخبار التى تنشر في الصحف والمعلومات الجديدة التى تنقل إلى الجمهور من حيث تأثيرها على هذا الجمهور وكسب ثقته وتقديره. ولكنه أدرك أيضا بأن النشر وحده لا يكفى لكسب تأييد الجماهير، وأن القول الجميل لابد وأن يدعم العقل الجميل.

- وقد وضع ايفى لى آراؤه وأفكاره في إعلان مبادئ تم توزيعه على الصحف وجاء في الإعلان:

"ليس هذا مكتبا سريا للصحافة ، فكل أعمالنا نقوم بها في وضح النهار، إننا نزودكم بالأخبار، وهذه ليست وكالة إعلان.. أن خطتنا واضحة وهى تزويد الصحافة والجمهور بالمعلومات الصحيحة الشاملة عن الشركات والمؤسسات حول الموضوعات الهامة"(٣٢).

- ويعتبر ايفى لى أول خبير للعلاقات العامة استعمل الإعلان لغرض الإعلام وليس للدعاية أو الترويج للسلع والمنتجات.

كما كان للحرب العالمية الثانية أثر كبير في تطوير العلاقات العامة حيث خصصت الدول المتحاربة الميزانيات الضخمة وجذب الكفاءات الممتازة لأغراض العلاقات العامة مما أدى إلى تقدم أساليبها وتدعيمها كعلم ونشاط دائم للمؤسسات.

ويعد أدوارد بيرنز من أبرز الشخصيات التى كان لها دور كبير في بلورة أفكار العلاقات العامة بعد ايفى لى، حيث قام بتأليف عدة كتب في العلاقات العامة، وكان أول من قام بتدريس العلاقات العامة كمادة تدريس في جامعة نيويورك. وقد اهتم بيرنز في مؤلفاته بمصالح الجماهير وضرورة تزويدها بالمعلومات والصحيحة، كما قام بالتركيز على المسئولية الاجتماعية في العلاقات العامة[٣٣].

ونجد أنه في عام ١٩٤٦ أصبح لدى ٤٠٠ مؤسسة أقسام أو برامج للعلاقات العامة بالإضافة إلى خمسين شركة علاقات تجارية تدعمها المشروعات التجارية أساساً.

- وشهدت هذه الفترة أيضا إنشاء جمعية العلاقات الأمريكية والمعهد البريطاني للعلاقات العامة عام ١٩٤٨، وجمعية العلاقات العامة الدولية التى أنشئت عام ١٩٥٠، والتى نظمت عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة وتقييم مستوى الممارسة ومشاكلها وذلك بقصد تحسين وتقويم أداء الوظيفة.

كما تكونت في فرنسا جمعية العلاقات العامة عام ١٩٤٩م. وفي استراليا بدأ نشاط العلاقات العامة عام ١٩٥٠ وفي بلجيكا أنشئ أول مركز للعلاقات العامة عام ١٩٥٢م. وبالنسبة لإيطاليا فقد أنشئت أول جمعية للعلاقات العامة عام ١٩٥٤.

وخلال هذه الفترة كانت هناك محاولات لوضع دساتير أخلاقية للمهنة تحدد آدابها وقواعدها. ومن أبرز الجمعيات التى اهتمت بهذا المجال جمعية العلاقات العامة الدولية وجمعية العلاقات العامة الأمريكية التى وضعت دستوراً للمهنة عام ١٩٦٠ وعدلته في عام ١٩٦٣م، وقام معهد العلاقات العامة البريطانى بوضع دستوراً للمهنة يتكون من خمسة عشر بنداً تماثل إلى حد كبير دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية سنة ١٩٧٠م.

وبذلك يمكن القول بأن نمو العلاقات الذى شهدته الولايات المتحدة قد عاصره نمو مماثل في الدول الصناعية الأوربية التى عاشت ظروفا مشابهة واستفادة كذلك من التجربة الأمريكية في مجال العلاقات العامة.

- أما بالنسبة لظهور وتطور العلاقات العامة في الوطن العربى فقد جاء متأخراً بحوالى نصف قرن عن ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ظهرت العلاقات العامة منذ الخمسينيات من هذا القرن.

ولعل إبراهيم إمام هو الرائد الأول في هذا المجال، إذ أصدر كتابا فى العلاقات العامة والمجتمع، عام ١٩٥٧م، وقام بتدريس العلاقات العامة لطلبة قسم الصحافة بجامعة القاهرة وهكذا.

يمكن اعتبار كتاب إبراهيم إمام هو مقدمة دخول علم العلاقات العامة إلى الوطن العربى:

- وأما فيما يختص بجمعية العلاقات العامة العربية فقد اجتمعت الجمعية التأسيسية لها فى الأول من مايو ١٩٦٥م لتأسيس جمعية ثقافية مركزية باسم "جمعية العلاقات العامة العربية- هدفها العمل في ميدان العلاقات العامة".

حاجة المؤسسات المعاصرة للعلاقات العامة واهميتها:

- "تمثل العلاقات العامة اليوم أهمية بالغة للمؤسسات المعاصرة، حيث تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التى تتعامل معها، وبهذا التوافق والتكيف يتوفر للمؤسسات المعاصرة مناخ أكثر ملائمة لتطورها تطوراً سليما ومستقراً بينما يتوفر للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية مستقرة أفضل"(٣٤).

- وقد أصبح من الثابت أن العلاقات العامة دعامة رئيسية من دعائم المؤسسات الاقتصادية، ويؤكد الخبراء أنها الدعامة الرابعة بالإضافة إلى الإنتاج والتوزيع والتمويل فليست إدارة العلاقات العامة ترفا أو دعاية، وإنما هى جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة التى تسعى للحصول على ثقة الرأى العام وتأييده(٣٥). وتؤكد الدراسات العلمية على أن العلاقات العامة تستطيع بالفعل أن تلعب دوراً حيوياً في صياغة السياسات والاستراتيجيات بالمنظمات المعاصرة لأنها تملك أساليب التنبؤ أكثر تنوعا وفاعلية مما هو شائع عنها.

وهذه الحقيقة تؤكد على ضرورة ألا يكون دور العلاقات العامة منفصلا أو مبعثراً، وإنما دوراً مكملاً لدور الإدارة العليا ومتحرك بانتظام داخل الإطار الفكرى الذى يحكمها معا(٣٦).

- ومن هنا نجد أن العلاقات العامة لها مكانتها البارزة في الإدارة الحديثة للمؤسسات، حيث أن العلاقات العامة تعتبر فلسفة الإدارة وهي اتجاه عقلى يضع مصالح الناس في المقام الأول في كل الشئون، وهذه الفلسفة تقضى بأن تدار المؤسسة لخدمة مصالح الجمهور وهذا هو الاتجاه الأساسى

في الإدارة والذى هو أساس العلاقات العامة الحديثة لتحسين العلاقات مع الناس(٣٧).

وقد حدثت تغييرات جمة في المجتمع الأمريكى بانتهاء الحرب العالمية الثانية وما بعدها مما أدى إلى نمو هائل في العلاقات العامة مما جعل هذه المؤسسات تركن إليها وتهتم بها ومن أهم هذه العوامل مايلى(٣٨):

١- إحساس الشركات بالمسئولية الاجتماعية نحو الجمهور ومسئولية تحقيق ذلك كانت من نصيب أقسام العلاقات العامة بهذه الشركات.

٢- زيادة النزعة الاستهلاكية في المجتمع جعل الشركات والوكالات الحكومية أكثر استجابة للجمهور وإحساساً بأهمية الاتصال معه وكانت هذه أيضا مسئولية العلاقات العامة.

٣- ازدياد التعقيد في الشركات الحديثة والوكالات الحكومية التى أصبح من الصعوبة توصيل وسائلها إلى الجمهور بدون وجود دائرة مسئولة عن ذلك وهى العلاقات العامة.

٤- زيادة النمو السكانى وزيادة التخصص ، والزيادة في التحرك الوظيفي أدى إلى وجود متخصصين تفسير حاجات الجمهور فكان ذلك هو دور العلاقات العامة.

٥- كذلك فإن التحضر والنمو الصناعى ودخول الآلية على الإنتاج الزراعى والصناعى وتطور وسائل المواصلات والثورة التعليمية بالإضافة إلى ازدياد قوة الفرد وأهميته كل ذلك أسهم في تطور العلاقات العامة. ومما ساعد على تطورها أيضا نمو العلوم الإنسانية التى تتناول دراسة الفرد والدوافع وراء سلوكه وتصرفاته وآرائه...(٣٩).

٦- كذلك فإن التحول العالمى البارز صوب الديموقراطية الذى وافق ثورة الاتصالات على نطاق العالم والانتقال لتشكيل تحالفات تجارية للدول الإقليمية. كل ذلك قد أسهم في إلقاء ضوء أكبر على العلاقات العامة. وكان أيضا انهيار الشيوعية وتوحد الاقتصاديات الأوربية وانفجار ثقافة التحرر والديمقراطية بدءاً من أوربا الشرقية وجنوب أفريقيا قد منح العلاقات العامة دوراً عالمياً مميزاً(٤٠).

٧- تطور العلوم التى تعتمد عليها العلاقات العامة:-

إن نتائج الدراسات التى تحققت في مجال العلوم الاجتماعية قد ساعد على تطوير العلاقات العامة " وعموماً منذ أثبتت دراسة خبراء العلاقات العامة أن المناهج العلمية التى يتزود بها أخصائيوا العلاقات العامة في المؤسسات الأكاديمية تعتمد على علم النفس، والاجتماع، والإدارة، ومناهج البحث الاجتماعى(٤١).

٨- المواد التى تنتجها العلاقات العامة تعتبر وسائل فعالة للمؤسسة حيث تتضمن مواد تفيد الإدارة العليا للمؤسسة في التعريف بشئونها، ويطلق المتخصصون على استفادة المؤسسة من المواد التى تنتجها العلاقات العامة اصطلاح "تسويق برامج العلاقات العامة"(٤٢).

مقدمه:

نظراً لما يحدث من خلط بين مفهوم العلاقات العامة وبين مفاهيم الاتصال الأخرى مثل الدعاية والإعلان والإعلام، ورغم أن هذه الفنون لا تعدو أن تكون أدوات ووسائل لتستخدمها العلاقات العامة تنتقل وإيصال وسائلها الإعلامية والتأثيرية إلى الجماهير، فضلا عن كونها فنونا قائمة بحد ذاتها ولها مجالاتها المحددة وأسسها العلمية التى تستند إليها، فإنه كثيراً ما يحصل التداخل بينها في مجالات التطبيق العملى، وبهذا يصبح ضروريا أن تقارن بينها عن طريق شرح ماهية كل منها بالمقارنة مع العلاقات العامة... ،

أولا: العلاقات العامة والدعاية:

Propaganda and public Relations

يقصد بالدعاية في أوربا نشر المعلومات بهدف التأثير فى وجهة نظر أو معتقدات الجمهور، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيقصد بها عملية إعادة صيانة تفكير الجمهور لجعله يعتقد في الشئ موضوع الدعاية حتى لو كان غير حقيقيا ولكن العلاقات العامة ليست بمفهوم يبذل لجعل الجمهور يعتقد فيما ليس حقيقيا[٤٣].

والدعاية هى أداة وقوة للسيطرة على المجتمع بأية وسيلة فليست مهمة الدعاية إقناع الجمهور بقدر ما تسعى إلى اجتذاب الأفراد والسيطرة على أفكارهم وتوجيههم الوجهة التى حددتها لهم. وذلك عن طريق استثارة واستغلال عواطفهم وغرائزهم.

أما العلاقات العامة فهى تقوم أساسا على الثقة والتفاهم المتبادل وذلك عن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة[٤٤].

ويرى الباحث:

أن الالتزام بأخلاقيات وقواعد مهنة العلاقات العامة يجعلها أكثر قدرة على الحفاظ على المجتمع.

- فكثيراً ما يتم الخلط بين مفهوم العلاقات العامة والدعاية، والواقع غير ذلك، إذ أن العلاقات العامة تلتقى مع الدعاية في بعض الجوانب وتختلف عنها في جوانب أخرى، ويمكن أن نحدد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينهما فيما يلى:

(١) **أوجه التشابه**[٤٥]:

أ - أن كل من العلاقات العامة والدعاية قد أصبح علما من العلوم وفنا من الفنون الحديثة له قواعده ومبادئه وقوته الهائلة في التأثير على الأفراد والجماهير.

ب- أن كل منهما يتناول دراسة نفسية الفرد وسلوك الجماعات وكيفية التأثير في ذلك على أسس علمية.

حـ- إن كل من العلاقات العامة والدعاية تستعين بوسائل الإعلام لتحقيق أغراضها، الأمر الذى أدى ويؤدى باستمرار إلى تطوير تلك الوسائل من الناحية العلمية والفنية.

(٢) **أوجه الاختلاف**[٤٦]:

١- تعتمد الدعاية صيغة المبالغة في ذكر الحقائق في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الصدق الهادف إلى خدمة المصلحة العامة.

٢- تعتمد الدعاية أسلوب الإثارة والاستمالة بهدف التأثير في مواقف الجمهور وتحفيز رغباته وميوله، في حين تعتمد العلاقات العامة أسلوب الإقناع الذى يعرض الحقائق عن السلع والخدمات التى تقدمها المنظمة.

٣- توضح العلاقات العامة الفرق بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة وتوضح أهدافها بأمانة وصدق، في حين تلجأ الدعاية إلى إخفاء أصحاب المصلحة الخاصة والهدف الحقيقى لها.

٤- تتميز العلاقات العامة عن الدعاية بأنها طريق ذو اتجاهين، فهى لا تكتفى بإيصال لرسالتها الإعلامية إلى الأفراد، بل تسعى للتعرف على ردود الفعل تجاهها والاسترشاد بها في توجيه سياسة المؤسسة.

أما الدعاية فإنها تركز جهودها على الأفراد لحملهم على اعتناق فكرة معينة أو إتباعها أسلوب معين أى أنها تعمل باتجاه واحد[٤٧].

٥- تساعد العلاقات العامة على تثبيت القيم ومبادئ الأخلاق، لأنها بالتزامها الصادق بتلك المبادئ تصبح قدرة للأفراد والجماهير فى مجال تبادل الآراء وعرض الحقائق واستنتاج اتجاهات الرأى العام. فهى فن فهم عقلية الجمهور وتحديد معالم آراء أفراده واكتساب رضائه.

بينما تقوم الدعاية على هدم المبادئ وتشويه الأخلاق بإتباعها الأساليب غير السليمة، وكما يقول دوب Doob – بان:-"الدعاية هى جهود للتأثير في الناس والسيطرة على سلوكهم لأغراض غير نظيفة[٤٨].

ثانيا: العلاقات العامة والإعلان

Advertising and public Relations

وهنا نجد:

أن هناك اختلافا كبيرا بين وظيفة العلاقات العامة والإعلان فالإعلان يعتبر وظيفة تسويقية تهدف إلى زيادة مبيعات السلعة أو الخدمة من خلال استخدام وسائل الإعلان المعروفة.

فالإعلان هو اتصالات غير شخصية مدفوعة الثمن يقوم بها فرد أو منشأة تجارية تهدف إلى الربح من أجل إبلاغ الجمهور أو إقناعه بشئون محددة من خلال وسيلة اتصال معروفة[٤٩].

ويسعى الإعلان إلى التأثير في الجماهير بهدف تحقيق مصالح خاصة والتى أحيانا ما تتعارض مع المصالح العامة لهذه الجماهير ....

ولكى نستطيع التميز بين العلاقات العامة والإعلان، فلابد من بيان أوجه الشبه وأوجه الاختلاف وهى كما يلى:

أوجه التشابه[٥٠]:

١- استخدام كل من العلاقات العامة والإعلان الوسائل الإعلامية المختلفة إذ أن العلاقات العامة تستخدم الإعلان الإعلامى الذى قد يكون تثقيفيا أو توجيهيا، وذلك بعرض الحقائق الاقتصادية والعلمية، إذ انه من الصعوبة بمكان تغطية كل نشاطات المؤسسة وشرح أهدافها وسياستها على شكل مواد إخبارية الأمر الذى يتطلب منها الاستعانة بالإعلان.

٢- اعتمد كل منهما على الأبحاث التى تنصب على دراسة سلوك الفرد ونوازعه ورغباته والمؤثرات في سلوكه الاستهلاكى والاجتماعى ومحاولة التأثير عليه، وتستفيد العلاقات العامة من خبرة الإعلان في ميدان البحث ودراسة الجماهير، باعتبار أن الإعلان أعرق منها في هذا المجال.

اما اوجه الاختلاف(٥١):-

١- اختلاف الأهداف، فهدف الإعلان النهائى هو تحفيز المستهلكين نحو شراء السلع والخدمات أما هدف العلاقات العامة فهو تعريف جهود المنظمة وتعزيز مكانتها وشرح سياستها للمجتمع، ويعتبر تعريف المنتجات من وسائل هذا التعزيز، ويعتبر الإعلان من أدوات التعريف بالمنظمة.

٢- اختلاف طبيعة المعلومات في كلا النشاطين، فطبيعة المعلومات المقدمة بواسطة الإعلان تركز على المعلومات التى تستميل رغبات المستهلكين وتحجب المعلومات غير المرغوبة من قبل الجمهور، في حين أن المعلومات المقدمة من العلاقات العامة شاملة ومتكاملة.

٣- اختلاف موقف وسائل الإعلام، والتى تحبذ معلومات العلاقات العامة وتسعى إليها لأنها توعية وتثقيف وتوضيح للجمهور في نفس الوقت موقف وسائل الإعلام من الإعلان تجارية حيث يسعى الإعلان عادة لشراء حيز معين من وسيلة أو أكثر من وسائل الإعلام مقابل ثمن محدد لأن الهدف منه هو تحفيز جمهور المستهلكين.

ثالثا: *العلاقات العامة والإعلام*:

وهناك فروق بين العلاقات العامة والإعلام، فالإعلام لا يعدو أكثر من مجرد نشر البيانات والمعلومات من السلع أو الخدمات فى وسائل النشر المختلفة بدون مقابل بقصد تنوير الرأى العام وتبصيره بمجريات الأمور حتى يمكن للجمهور تكوين رأيه على أساس من الواقع وأساس من الحقائق.

وانطلاقا من مفهوم الإعلام الذى أوضحناه سابقا يمكننا القول أن الإعلام يعتبر وظيفة من وظائف العلاقات العامة وبالتالى فالعلاقات العامة شئ والإعلام شئ آخر(٥٢).

وبالتالى يعتبر الإعلام أحد الوظائف الأساسية للعلاقات العامة والتى تشمل (بالإضافة إلى الإعلام، عملية دراسة اتجاهات الجماهير وعملية تنسيق جهود الوحدات الإدارية فى المنظمة لأجل تحسين صورة المنظمة وتاريخها وفلسفتها وإدارتها فى أذهان الجماهير بناء عليه:-

فالإعلام هو جزء من أنشطة العلاقات العامة والتى تشتمل على الإعلام وغيره من الأنشطة المعروفة(٥٣).

ويعتبر الإعلام من الناحية التطبيقية أداة فعالة من أدوات العلاقات العامة للاتصال بالجماهير، وبالتالى:-

فإن الإعلام ليس هدفا فى حد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

ونستطيع أن نستخلص مما سبق أن:

كلا من الدعاية والإعلان والإعلام ما هى إلا اشكال تستخدمها العلاقات العامة لنشر المعلومات والحقائق للتأثير الواعى المقصود لخدمة

مصالح المؤسسات والجماهير التى تتعامل معها، ولخدمة الصالح العام، هادفة من ذلك إعلام الجماهير وتنويرها وتعريفها بالمؤسسة وذلك لتحقيق التفاهم والمشاركة ولكسب ثقة الجماهير وتأييدها، وبناء سمعة حسنة وصورة ذهنية طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير[٥٤].

رابعا: *العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية*:- Human Relations

لقد ظهرت العلاقات الإنسانية كتطور حديث في ميدان الإدارة نتيجة الأبحاث العلمية المستفيضة للتعرف على العوامل أو الأساليب التى تدفع الناس إلى العمل والإنتاج الوفير في سعادة وأمن الناس.

قد توصلت هذه الأبحاث إلى أهمية الاعتبارات الإنسانية كعامل أساس من أجل زيادة الإنتاج ومراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل.

ولهذا:

فإن العلاقات الإنسانية تعد فرع من إدارة المؤسسة وإن كانت العلاقات العامة قد تستخدمها للاستفادة من إقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعاملين بالهيئة[٥٥].

وهى في أبسط معانيها مفهوم يركز على الصلات والاعتبارات الإنسانية، بما يساعد المنظمة على رفع الروح المعنوية للعاملين وعلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية[٥٦].

الفصل الثالث

العلاقات العامة

دراسة فى الوظائف والأهداف والمبادئ

- وظائف العلاقات العامة.
- أهداف العلاقات العامة.
- مبادئ العلاقات العامة.

وظائف العلاقات العامة

تمهيد:

إن تحديد وظائف العلاقات العامة يؤدى إلى وضوح واجباتها ومسئولياتها وعلاقاتها المختلفة داخل الهيكل التنظيمى، كما يترتب عليه معرفة طبيعة الأعمال التى يجب عليها القيام بها، ومؤهلات العاملين اللازمين لأدائها، والمواصفات العلمية والعملية والشخصية التى يجب أن تتوافر فيهم، فضلا عن أن عدم تحديدها يترتب عليه النظر إلى نشاطها على أنه عمل لا يحتاج إلى أفراد متخصصين لأداءه، وبالتالى لا يحتاج إلى جهاز متخصص تمارس من خلاله تلك الوظيفة من منطلق أن كل من ينتمى إلى المنظمة يستطيع القيام بها(٥٧).

لذا فنجاح جهاز العلاقات العامة واستمراره وتطوره يستلزم الإلمام بالوظائف الأساسية التي ينبغى عليه القيام بها، خاصة وأن تلك الوظائف عادة ما تتفاوت من مؤسسة لأخرى طبقا لطبيعة كل منها وأهدافها وحجمها والظروف المحيطة بها، ومفهوم الإدارة العليا القائمة عليها ومتطلباتها ونمطها واتجاهاتها(٥٨).

ومن هنا تختلف الوظائف التى تمارسها العلاقات العامة تبعاً للمجال الذى تمارس فيه والهدف الذى تسعى إليه. وبالتالى يمكن التمييز بين نوعين من الوظائف هما(٥٩):-

- وظائف العلاقات العامة على المستوى القومى.
- وظائف العلاقات العامة على مستوى المؤسسة.

ثم يتطرق الباحث إلى الوظائف المتعلقة بالجمهور، وفى النهاية يتوصل إلى مجموعة من الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة والتى تحدد واجباتها وسلوكياتها التى تتحلى بها في أعمالها وإداراتها ... .

اولا: وظائف العلاقات العامة على *المستوى القومي*:-

تعتبر وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الجديدة التى فرضتها ظروف وطبيعة الحياة الجديدة في المجتمع الحديث وبالتالى فلا تخلو أى مؤسسة مهما كان نوعها من إدارة للعلاقات العامة لها مهام وواجبات منوطة بها ولا تستطيع أى إدارة أخرى أن تقوم بمثل هذه الوظائف.

فهناك وظائف هامة تقع على عاتق إدارة العلاقات العامة على المستوى القومى بشكل عام ولعل أهمها(٦٠):-

١- تسهيل مهام دوائر الحكومة في نقل وتأمين ما تتخذه من إجراءات لصالح الجمهور، ومحاولة إيجاد نوعاً من التعاون بين المواطنين وهذه الدوائر.

٢- إعلام المواطنين في الداخل والخارج بالمواضيع والمواقف لسياستها بصورة دقيقة وواضحة وبما يساعد على تفهم موقف الدولة السياسى من القضايا الحساسة والأمور الدولية التى تهم جمهور المواطنين....

٣- تزويد المواطنين بالمعلومات الصادقة عن الحوادث التى تحصل (وتشاركها وزارة الخارجية في تقديم هذا العون) والتى يتأثر بها الرأى العام .. .

٤- مسئوليتها عن الإسهام في علاج بعض المشاكل الكامنة أصلا في المجتمع(٦٠).

٥- تعد الهيئة العامة للاستعلامات جهاز علاقات عامة لجمهورية مصر العربية والتى تقوم بشرح وتفسير وتوضيح قرارات الحكومة للشعب المصرى ورسم صورة طيبة للدولة بالخارج.

ثانيا: وظائف العلاقات العامة على مستوى المؤسسة

هناك عدة وظائف تقوم بها العلاقات العامة على مستوى المنظمة سواء على المستوى الداخلى أو الخارجي ولعل من أهم هذه الوظائف ما يلى:-

أ- وظائف العلاقات العامة داخل المنظمة[٦٢]:-

١- تشجيع الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والفنية العاملة بما يحقق الانسجام والتعاون داخل المنظمة.

٢- تعريف العاملين بكافة الجهود التى تبذل فى مجالات النشاط الإنتاجي أو الخدمى.

٣- نقل صورة كاملة للإدارة العليا عن اتجاهات العاملين وردود أفعالهم تجاه سياستها.

٤- تشجيع العاملين على التقدم باقتراحاتهم ودراستها وتطبيق المفيد منها.

٥- التصدى للمشكلات التى تواجه العاملين وتؤثر على روحهم المعنوية وكفاءتهم العملية ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها.

٦- بحث وتحليل وتلخيص جميع المعلومات والبيانات التى تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.... .

ب- وظائف العلاقات العامة خارج المؤسسة

١- إمداد الجمهور الخارجي بكافة المعلومات الصادقة السليمة عن المؤسسة ونشاطها وأهدافها ومنتجاتها أو خدماتها وشرحها له وإثارة اهتمامه بها. بما يحقق قبوله إياها وتعاونه معها.

٢- حماية المنظمة من أى هجوم أو دعاية مضادة أو سوء فهم قد تتعرض له نتيجة نقل صورة غير صحيحة عنها.

٣- التعرف على اتجاهات وآراء الجمهور المختلفة وأية تطورات تحدث فيها ورفعها للإدارة العليا حتى يمكنها التعديل فى سياساتها. بما يحقق التوازن بين مصالحها والاحتياجات المتنوعة لجماهيرها على أساس من الرضا والتفاهم والثقة ....

٤- الاتصال الشخصى ببعض فئات جمهور المتعاملين مع الأنظمة أو بالأجهزة والمصالح المختلفة لإنجاز ما تحتاجه المؤسسة من مطالب خاصة..... .

حـ- وظائف العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة كوحدة[٦٣]:-

١- تزويد المؤسسة أو الهيئة بكافة المعلومات والبيانات التى تعبر عن اتجاهات الرأى العام نحوها وكذلك التطورات والتغيرات التى تحدث على الرأى العام.

٢- حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر في سمعتها.

٣- التأكد من أن سياسة المؤسسة وأهدافها ونشاطها يجد الاهتمام الكافى من جانب جماهيرها المختلفة.

٤- تقوم العلاقات العامة بتقديم المشورة العلمية لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع المسئولين عن تخطيط السياسة العامة ورسم أهداف المؤسسة.

وبالتالى فقد تعددت وظائف العلاقات العامة على المستويات المختلفة وهناك بعض الوظائف حددتها دراسة أمريكية وقد شملت ٢٥٠٠ شركة نجد أن الوظائف التى تدخل في نطاق مسئولياتها هى[٦٤]:-

١- العلاقات مع الصحافة
٢- العلاقات مع المجتمع
٣- إعداد التقارير السنوية.
٤- كتابة الأحاديث.
٥- بحوث الرأى العام.
٦- العلاقات مع المستهلكين.
٧- العلاقات مع الموردين.
٨- نصح الإدارة حول الاتجاهات العامة.

وفى دراسة أخرى أجريت فى مصر حددت كذلك بعض الوظائف منها:-

١- تنظيم واستقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم.
٢- القيام بأعمال التسهيلات و التشهيلات.
٣- تزويد وسائل الإعلام المختلفة بكافة البيانات والمعلومات.
٤- تنظيم الزيارات الداخلية والاتصال بالأجهزة الأخرى لإنجاز أعمال المنظمة وتنظيم اجتماعات مجلس الإدارة.
٥- نقل صورة كاملة عن اتجاهات الجماهير نحو سياسة المنشأة وعرضها على الإدارة العليا.
٦- الإشراف على نشاط المكتبة والتوثيق.

٧- تقديم الإعانات المالية للعاملين بعد القيام بالبحوث الاجتماعية عليهم.

٨- إعداد برامج الاحتفالات بالمناسبات القومية والدينية بالتنسيق مع جهود المنظمات الأخرى في هذه المجال... .

وبالتالى فإن هناك وظائف رئيسية للعلاقات العامة تعتبر وظائف أساسية للعلاقات العامة ولعل أهمها ما يلى:

١- البحث:

ويعنى القيام بالدراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأى العام بين كل من الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك للتعرف على الرأى السديد الذى يبنى على قاعدة من الإدراك السليم لأبعاد القضايا العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدولية.

٢- التخطيط:

هنا يقصد به الأسلوب العلمى المنظم لرسم خطة العلاقات العامة المؤسسة، في إطار الخطة العامة للدولة، ويتطلب ذلك تصميم البرامج الإعلامية المناسبة من حيث التوقيت، وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات على الخبراء، وتحديد الميزانية تحديداً دقيقاً.

٣- التنسيق[٦٥]:-

والمقصود بوظيفة التنسيق العمل على الاتصال بالمسئولين في داخل المؤسسة وكذلك الاتصال بالهيئات والأفراد خارج المنظمة.

فيتصل الخبراء بالمديرين ورؤساء القطاعات والأقسام وكبار الموظفين والعمل على تقديم الأخبار والمعلومات والنصائح المتعلقة بالعلاقات العامة إليهم ومن جهة أخرى يقوم الخبراء بالاتصال بقادة الرأى

في الخارج كالمعلمين ورؤساء النقابات ورجال الأعمال وغيرهم من أجل ضمان كسب التأييد القائم على الإقناع.

٤- الإدارة[٦٦]:-

وهى تشمل تقديم الخدمات لمختلف الإدارات وكذلك مساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير فهى تساعد فى اختيار الموظفين والعمل وكذلك تدريبهم.

٥- الإنتاج[٦٧]:-

وهذه الوظيفة يتصل بها عدد كبير من الأعمال المهمة المرتبطة بالإعلام والنشر، فبالإضافة إلى جانب الاتصالات الصحفية وإصدار البلاغات والبيانات وعقد المؤتمرات، تقوم العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى جماهير المستخدمين والعاملين والمساهمين وغيرهم.

والقيام بإعداد النشرات والكتيبات والإعلانات، وإقامة الحفلات والمهرجانات في الأعياد والمناسبات الخاصة، وتنظيم الزيارات للمؤسسة، وغني عن البيان أن تنظيم الندوات والمحاضرات والمؤتمرات وغيرها، فهى من الواجبات المنوطة بالإنتاج.

٦- التقييم[٦٨]:-

ويقصد بالتقييم هو القيام بقياس النتائج الفعلية المتحققة من تنفيذ برامج العلاقات العامة، القيام بالإجراءات التصحيحية في حال الكشف عن وجود انحرافات في النتائج عما هو مخطط، وذلك لضمان فعالية البرامج وتحقيق الخطة لأهدافها... .

أهداف العلاقات العامة

يقسم على الباز[٦٩] فى مؤلفه "العلاقات العامة الإنسانية والرأى العام أهداف العلاقات العامة إلى:

هدف رئيسى:

وهو نفس هدف المؤسسة التى تعمل بها، وهو تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف فرعية:

تساعد فى تحقيق الوصول إلى الهدف الرئيسى، وهذه الأهداف هى:

(١) معرفة اتجاهات الرأى العام الحقيقية تجاه نشاط المنظمة، وعرضها على قيادة المنظمة لكى تبحثها، وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المنظمة وأسلوب تحقيق كل الأهداف.

(٢) إعلام الرأى العام بنشاط المنظمة وبرامجها، وأهدافها للعمل على إقناع الرأى العام بذلك وكسب ثقته وتعاونه.

ويرى "صالح خليل أبو إصبع"[٧٠]، في مؤلفه العلاقات العامة والاتصال الإنساني" أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

(١) العلاقات العامة تسعى إلى زيادة شعبية اسم الشركة أو سلعتها وتفضيلها على غيرها، وذلك بالسعى إلى بناء سمعة الشركة التى تقف وراء السلعة أو الخدمة وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها.

(٢) تعمل العلاقات العامة على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التى تقدمها الشركة فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء سمعة فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها.

(٣) تسعى العلاقات العامة إلى تأسيس هوية وصورة قيادية للشركة أو المؤسسة في السوق.

(٤) تسعى العلاقات العامة إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها، وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها الناس، تفسح المجال لتسويق سلعتها أو خدماتها في مجالات جديدة وأسواق جديدة.

(٥) تعمل العلاقات العامة إلى تحقيق قبول اجتماعى من الجمهور للشركة.

(٦) تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة أو الشركة ولخدماتها، وتكون مهمة العلاقات العامة المساعدة في تخطى العقبات أمام المؤسسات وخدماتها وسلعتها، والتى تحول دون نمو أسواقها وذلك بأن تعمل على إزالة سوء الفهم لدى الجمهور، ولا يمكن أن يتحقق ذلك من خلال حملة اتصالية قصيرة المدى بل يجب أن يكون ذلك بناء على أساس منظمة طويلة المدى مرتبطة ببرنامج ذى مدى واسع وعملية مستمرة.

(٧) زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين وتقوم بتوثيق العلاقات معهم، وتسهيل فرص تبادل الآراء بينهم وبين الإدارة فيما يتعلق بمشاريع الشركة وتنظيمها وسياساتها. فصنع الثقة بين المساهم والإدارة هامة في صنع استقرار الشركة وتقدمها.

ويلخص "محفوظ أحمد جودة"[٧١] أهداف العلاقات العامة والتى تسعى إلى تحقيقها فى:

(١) تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.

(٢) إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.

(٣) المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتى تؤدى إلى عرقلة العمل فيها من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين الثقة مع الجماهير الداخلية.

(٤) الحصول على تأييد الجماهير ورضاها عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

(٥) نصح أو إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

فلسفة العلاقات العامة:

يقصد بفلسفة العلاقات العامة مجموعة الحقائق التى تقوم وتستند عليها العلاقات العامة، وهذه الحقائق هى:

(١) إن الإنسان كائن اجتماعى بطبيعته لا يمكنه أن يعيش منعزل عن الآخرين وإن هذا الإنسان له مجموعة من الاحتياجات بيولوجية ونفسية واجتماعية.

ولقد أثبتت البحوث العلمية أن الإنسان لا يستطيع أن يشبع جميع احتياجاته بنفسه وحتى إذا تمكن من إشباع احتياجاته البيولوجية بنفسه وهذا افتراض خاطئ لأن الطفل لا يستطيع أن يشبع حاجته إلى

الطعام بنفسه بل يحتاج إلى الآخرين لمساعدته على ذلك. إلا أن احتياجاته الاجتماعية والنفسية لا يمكن أن تشبع بدون وجود الإنسان مع غيره من بنى البشر.

وهذا يتطلب وجود علاقات مختلفة مع غيره لإشباع هذه الاحتياجات سواء كانت هذه العلاقات مع أفراد أو مع هيئات لها شخصيات اعتبارية.

(٢) أن الإنسان كائن اجتماعى متغير من وقت لآخر ورغم أنه يتشابه مع غيره من بيئة البشر إلا أنه يوجد اختلاف بينه وبين غيره. ولهذا فإن الواجب تقدير هذه الفروق والاختلافات فى جميع الاتصالات مع الإنسان.

(٣) إن الطبيعة البشرية تمتاز بالتطلع إلى المعرفة ولديه القابلية للتعلم ويمكنه أن يتعلم إذا ما توفرت له الوسائل والأساليب التى تتناسب مع الموضوع المراد تعلمه. [٧٢]

(٤) ان الإنسان كائن اجتماعى يتفاعل مع غيره ومع المواقف الاجتماعية بمعنى انه يتأثر بالمواقف المختلفة فى جميع الأوقات فالاهتمام بالعمل فى عمله ورعايته رعاية كاملة تنعكس فى استجابته للمواقف المختلفة.

(٥) إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل ومعنى هذا أن الإقناع يرتفع به إلى مستوى الإنسان بينما تهبط به السيطرة والأمر والضغط والإرهاب والقسوة إلى مستوى الآلة مما يقتضى احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان فى مكانته الحقيقية.

(٦) يكون الناس اتجاهاتهم وآرائهم بصدد مختلف الأمور كما أنهم يكونون هذه الآراء وتلك الاتجاهات سواء بذلك هيئة ما محاولات للمساعدة فى تكوين هذه الاتجاهات والأفكار أم لم تبذل وقد يتبنى الناس، اتجاهات خاطئة ولذلك فإنه من الضرورى أن تحاول المؤسسات والهيئات العمل على تكوين رأى عام سليم عن طريق عمليات الأخبار الصادقة والهادفة. (٧٣)

(٧) ان الثقة والاحترام المتبادلين بين أى طرفين يتصلان ببعضهما البعض يساعدان على توطيد هذه الصلات والتمكين لاستمرار العلاقات العامة بينهما ولذلك يجب أن تعتمد برامج العلاقات العامة على تكوين الثقة وأن تبتعد عن الغش والتضليل والدعاية المزيفة والخداع. (٧٤)

(٨) تؤمن العلاقات العامة بأن الإنسان هو الذى أوجد الهيئات لتقوم بوظائف يشبع من خلالها احتياجاته وأن أى منظمة تعتمد فى القيام بدورها ومسئولياتها وفى مباشرتها لمهامها وبقائها فى المجتمع على مدى رضاء الجماهير عنها وثقتهم فيها.

مبادئ العلاقات العامة

إن تعريف العلاقات العامة قد بين لنا بأنها فلسفة اجتماعية للإدارة ونشاط إدارى هادف وهى بهذا المضمون تحتاج لأن يكون لها مبادئ أو أسس تحدد إطار ممارسة نشاطها(٧٥)، وقد يصعب حصر المبادئ التى يجب أن يسترشد بها العاملون في حلق العلاقات العامة، لذلك فإننا سنورد مبادئ العلاقات العامة كما يحددها بعض المتخصصين والكتاب في هذا المجال.

حيث يحدد الدكتور جميل أحمد خضر مبادئ العلاقات العامة في النقاط الآتية(٧٦):

١- المسئولية الاجتماعية للمؤسسات.

٢- احترام رأى الفرد والإيمان بقوة الرأى العام.

٣- الابتعاد عن التكتم وإتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور.

٤- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة.

٥- العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج.

٦- استخدام أسلوب البحث العلمى.

٧- العلاقات العامة وظيفة استشارية.

ويرى كلا من جبار العبيدى ومحمد عبدالجبار أن العلاقات العامة تقوم على المبادئ الآتية(٧٧):

(١) وجود فريق متخصص بالعلاقات العامة للنهضة بخططها وبرامجها.

(٢) الرغبة في تقديم الجهود اللازمة لتطبيق برامج العلاقات العامة.

(٣) بناء الثقة بين المؤسسات والهيئات والجمهور المخاطب.

(٤) استمرار العلاقة المنتجة بين جمهور المواطنين في المؤسسة أو العمال في المصنع والفلاحين في المزرعة والإدارة العليا المسئولة عن تلك المؤسسات والمصانع والحقول.

(٥) النهوض بالمسئولية الاجتماعية المختلفة ووضع البرامج التى تزيد من تفاعل الناس مع قضاياهم المختلفة.

(٦) العمل اليومى الدؤوب لإقناع الجمهور.

ويرى الدكتور منير حجاب أن العاملين أو المشتغلين بالعلاقات العامة يسترشدون في المجال العلمى بأسس ومبادئ معينة نلخصها فيما يلى[٧٨]:

١- كسب ثقة الجماهير.

٢- نشر الوعى بين الجماهير.

٣- مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع.

٤- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق.

٥- إتباع الأسلوب العلمى.

٦- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة.

٧- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

٨- إتباع الأسلوب الديمقراطى في العلاقات العامة.

كما أن هناك عدد من المبادئ والركائز التى يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة وتتلخص هذه الأسس فى الآتى[٧٩]:

١- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة:

تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة وهكذا فهى لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط فالعلاقات العامة هى إعلام وسلوك فالجانب السلوكى متمثل فى الالتزام بالمثل والأخلاق السامية والجانب الإعلامى هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها.

٢- اتباع الاساليب العلمية فى البحوث:

من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأى العام لجماهير المنظمة وفى هذا المجال فإنه لابد لموظفى العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية فى البحث وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصى ويتصفوا بالموضوعية فى عملية إجراء البحث لكى يصلوا إلى النتائج الدقيقة.

٣- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

أن تحقق المنظمة لأهدافها متعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم فى هذا المجال فالمنظمة تؤدى عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من إنجازات ومشاكل فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل إلى الخارج أى إلى الجماهير الخارجية وهذا ما يستدعى الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياستها. (٨٠)

٤- مراعاة الصدق والأمانة واتباع الأسلوب العلمى:

يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة وأن تتقيد بالعدالة والإنصاف والإخلاص فى جميع تصرفاتها لأن الحقيقة خير إعلام عن المؤسسة، ويجب أيضاً أن تتفق أعمال المؤسسة مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلى والخارجى كما يجب أن يلتزم العاملون فى العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمى فى جميع تصرفاتهم – والواقع إنهما مظهران متكاملان. (٨١)

٥- اتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

أن الأساس السليم فى العلاقات العامة هو نشر الحقائق التى تهم الجماهير وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقض على الشائعات الضارة التى تولد عدم الثقة، وتبنى جسراً من التفاهم والتعاون المشترك. (٨٢)

٦- مساهمة الهيئة فى رفاهية المجتمع:

إن رفاهية المجتمع هدف عام تسعى جميع هيئات المجتمع على تحقيقه وتشترك المؤسسات مع بعضها البعض على إنجازه. لذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها فى ضوء الأهداف العامة للمجتمع، وبذلك تصبح عضواً نافعاً فيه فتقدم المؤسسة وتطورها يساعد على تحقيق أهداف المجتمع، وكذلك فإن تقدم المجتمع وتطوره ينعكس على المؤسسات القائمة به، لذلك يجب ألا تتعارض أهداف المؤسسات مع أهداف المجتمع. (٨٣)

٧- مراعاة الصدق والأمانة واتباع الأسلوب العلمى:

تهدف العلاقات العامة فى أى منظمة من المنظمات إلى العمل على كسب ثقة الجماهير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومعنى هذا أن أنشطة

الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضى جمهورها عنها وعلى ذلك يجب أن يدرب العاملون بالهيئة حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم.

٨- تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى:

يعتبر التعاون أحد أسس النجاح فى أى عمل، لذلك فلا يمكن أن تمارس هيئة نشاطها وتوطد علاقاتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيما فى برامج العلاقات العامة. ومن الملاحظ أن صور التعاون بين الهيئات المختلفة تنعكس على اتجاهات الجماهير نحو الهيئات وتبعد بهم عن الصراعات والمنافسات غير المشروعة. (٨٤)

ومن خلال ما تقدم يتضح أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة العلاقات العامة للمؤسسة وإحساسها بمسئولياتها الاجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين طرفين (مؤسسة وجمهورها).

كما يتضح أيضا – من خلال عرض مبادئ العلاقات العامة-: "أن هناك ارتباط بين نشاط العلاقات العامة، فهى تعمل على تبادل التفاهم مع الرأى العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته، فعندما يكون للرأى العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة يمكن للعلاقات العامة أن تؤدى دورها بشكل فعال". (٨٥)

الفصل الرابع

القائمون بالعلاقات العامة وأخلاقيات المهنة

- العاملون بأجهزة العلاقات العامة.
- المستشار الخارجى للعلاقات العامة.
- أخلاقيات العلاقات العامة.

الفصل الرابع

القائمون بالعلاقات العامة واخلاقيات المهنة

١-اهمية التنظيم:

التنظيم هو الإطار الذى تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشرى القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعنى أيضا التجميع، للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود[٨٦].

فالغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة،وتنظيم هذه الأوجه من النشاط في وحدات يمكن أن يقوم بها أفراد مما يتطلب أن يقوم التنظيم على أصول ومبادئ علمية مع توافر العناصر التالية[٨٧]:

١- وحدة هدف محدد متفق عليه.

٢- وجود مجموعة من الأفراد بينها علاقة محسوسة.

٣- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

ويجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفعاليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وأقل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم.

وبالتالى فإن الجهد الموفق في العلاقات العامة يعتمد دائما على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج والتحرير.... .

فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشرى في التنظيم، فالطاقة البشرية هى الشرط الأول اللازم للتنظيم وليس هناك فائدة من إنشاء وتنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشرى المؤهل للقيام بالواجبات التى يحددها التنظيم(٨٨).

٢-*العاملون فى اجهزة العلاقات العامة*

يعتبر العنصر البشرى دعامة أساسية في صرح العمل، فلا غنى لأية منشأة مهما بلغ حجم إمكانياتها المادية ومدى استيعابها للتقنيات الحديثة الاستغناء عن توافر العدد اللازم والكافى من الكفاءات البشرية ذات المقدرة على تولى مهام الوظيفة بدراية وخبرة عالية، وتظهر بجلاء انعكاساتها تأثير الكفاءة المهنية وقدرات القائم بالاتصال في مجال العمل، ويمكن استنتاجا التأكد على أن نجاح وتفوق منشأة على سواها يتوقف في جانب كبير منه على مدى تضافر جهود العاملين بها(٨٩).

فالعنصر البشرى من أهم العوامل اللازمة لنجاح أى مشروع والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وله أهمية خاصة في تنفيذ أية مهمة توكل إليه ويتعامل مع الناس على ضوء شخصيته وثقافته ومؤهلاته وإطاره الدلالى(٩٠).

وإذا كان نشاط العلاقات العامة يعد تعبيراً عاماً عن نشاط المنشأة فإن العاملين في هذا المجال يعتبرون أداة للتعبير من أهداف وسياسات المنشأة أمام الجمهور، لذلك فإن اختيار الأفراد في مجال نشاط العلاقات العامة يحظى باهتمام خاص في المنشأة الحديثة حيث يكون هدف المسئولين السعى إلى توافر عدد من المشروط فى العاملين بهذا النشاط(٩١).

وهناك بعض الصفات والمهارات الضرورية التى يجب أن يتحلى بها ممارسين العلاقات العامة حتى يحققوا النجاح الأسمى لمهنتهم ومن أهم هذه المهارات والشروط التى يجب توافرها هى[٩٢]:

أولا: *السمات الشخصية*

هنـاك مجموعـة مـن الصـفات الشخصـية التـى يجـب أن يتصـف بهـا وأهمها:-

١- يتوفر فيه قدر من الرشد ورجاحة العقل.

٢- المقدرة علـى الالتحـام بالجمـاهير والتكامـل معهـا والاتـزان الانفعـالى وحب الاستطلاع والرغبة في تحمل المسئولية واليقظة.

٣- الممارسة المرهفة والانتباه الجاد للبيانات والمعلومات.

٤- النضج العاطفى وقوة الشخصية التى تتميز بالكياسـة واللباقـة والتذوق والفطنة والمثابرة وتقبل النقد.

٥- القـدرة علـى الإقنـاع والأمانـة والنزاهـة والاسـتعداد للتعـاون والعدالـة والقدرة على التحدث أمام الجماهير.

توافر قدر من الأخلاقيات:

١- مثـل الصـدق – الأمانـة والسـمعة الطيبـة- السـلوك القـويم وغيرهـا مـن المعـايير والقيم والأنمـاط الأخلاقيـة اللازمـة لممارسـة مهنـة العلاقـات العامة[٩٣].

٢- أن يراعـى أداء عملـه بدقـة وذوق سـليم وصـدق وأمانــة فـي جميـع تصرفاته.

٣- الالتزام باحتفاظ أسرار المؤسسة أو الهيئة مهما كانت صغيرة فقد يستفيد منها أعداء المؤسسة.... [٩٤].

الصفات والميول والقدرات:

وهى تتمثل في:-

١- القدرة على التعبير والتفسير والاختيار والقدرة على الخلق والإبداع في الكتابة والخطابة.

٢- القدرة على التفكير المنطقى وعدم التحيز والنظر للأمور بموضوعية ورشد.

٣- القدرة على الإقناع وحضور البديهة والقدرة على استيفاء المعلومات وتقصى الحقائق والرغبة في العمل لفترات طويلة عند الضرورة.

الصفات البدنية:

يحتاج خبير العلاقات العامة إلى بعض الصفات المتعلقة بمظهره حتى تساعده على أداء عمله مثل موظفى الاستعلامات والاستقبال، حيث أنه يمثل المؤسسة التى يعمل بها أمام الجماهير الخارجية ويحتك بالهيئات والمؤسسات الأخرى والزائرين. فضلا عن أنه يجب أن يتمتع بشخصية جذابة على أن تدعم هذه الشخصية بصوت مقبول يدعو للارتياح.

ثانيا: *المهارات الاتصالية*[٩٥]:

١- القدرة على الاتصال والإلمام بأساليب وفنون الاتصال.

٢- توافر مهارة التحدث والتخاطب وقوة الإقناع والقدرة على الاستماع للآخرين.

٣- الإلمام بالأصول والأسس العلمية للعلاقات العامة.

٤- توافر مهارات الإبداع والتصوير والإدراك وتقديم أفكار جديدة.

٥- الإلمام بمفاهيم الإدارة ونظمها.

٦- توافر خبرة كافية بأساليب جميع البيانات والمعلومات والقدرة على عرضها وتفسيرها.

٧- القدرة فى المشاركة فى الإعداد لبرامج العلاقات العامة والحملات الإعلامية.

٨- سعة الإطلاع: ذلك أن امتلاك المعلومات ييسر الخبرة بالأحداث والتقليل منها.

٩- معرفة كافية لمختلف وسائل الإعلام ومعرفة تقنيتها.

١٠-مهارات القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها للاستفادة منها في صنع القرارات.

وهناك أيضا بعض الصفات والشروط العامة التى يجب أن يتصف بها رجل العلاقات العامة ومنها[٩٦]:-

١- أن يكون مزودا بالأصول العلمية والعملية فى علم وفن العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمى في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأى العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلا على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة، أو اللغات، أو الإعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع، أو الخدمة الاجتماعية.

٢- له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لابد أن يتمتع باليقظة والانتباه، عند الاستماع للجماهير أو الوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل، فإن رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.

٣- أن يتصف بالاستقرار النفسي والوجداني ويكون لديه القدرة على الصبر وعدم الاستعجال والتعامل مع الآخرين بهدوء(٩٧).

٤- المعرفة بالفنون الصحفية مثل التحقيق الصحفى والإخراج والتحرير وأساليب الدعاية والإعلان بالوسائل الاتصالية كالصحف كالمجلات والإذاعة والتليفزيون وغيرها.

٥- المقدرة على التعامل مع الآخرين أو تفهم ظروفهم، وتحليل شخصياتهم، ثم التعامل معهم من هذا المنطلق ... (٩٨).

٦- كذلك عدم التجهم، والوجه البشوش وهذا ما عبر عنه رسولنا الكريم بقوله:

"إنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق".

وعلى ضوء ما سبق:

لابد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالى فى العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة، لكون هذا الرجل هو كائن إنسانى يتأثر بخبرته وبيئته مما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات التى تم ذكرها، بل أن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذى تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقا ليقظة المستويات والمعايير المحددة ... .

إنشــاء جهــاز داخلــى للعلاقــات العامــة أو الاســتعانة بالمستشــار الخارجى:

وهناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة فى المنظمات الكبيرة وهى[٩٩]:-

١- إنشاء إدارة علاقات عامة P/R Departanent

٢- الاستعانة بمكتب خبير كمستشار خارجى للعلاقات العامة P/R counselor

٣- من خلال الاثنين. (الإدارة والمستشار الخارجى)

وكل طريقة من هذه الطرق لها مزاياها ولها عيوبها، ولا يوجه بينهم ما يسمى بالطريقة المثلى سواء تم إنشاء العلاقات العامة من خلال فرد أو قسم أو إدارة أو مستشار، داخلى أم خارجى، فإن أساسيات هذا النشاط واحدة.

الطريقة الأولى: إنشاء إدارة للعلاقات العامة

ونعنى بهذا إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وصفها وكيانها في الهيكل التنظيمى المنظمة، بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة، ولها مسئول وأنشطة تؤدى طبقا لصيغة الوظيفة والمسئوليات التى تقع على عاتقها والهدف الذى ترغب المنظمة في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة.

ومن أهم مزاياها:-

١- كون الإدارة داخلية في المؤسسة فإن العلاقات العامة تعتبر جزء من فريق الإدارة في المؤسسة، وبالتالى فولاءه الكامل للمؤسسة.

٢- المعرفة الكاملة لمدير إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة ومشاكلها.

٣- أن يكون مدير العلاقات العامة معايشا لأفراد المؤسسة، وبالتالى يستطيع أن يعرف ويحس بجميع مشاكلهم.

٤- سهولة الاتصالات بين إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا مما يكون الاتصالات غير رسمية .

٥- سرعة اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف الطارئة.

أما عيوب إنشاء إدارة داخلية متخصصة في العلاقات العامة ما يلى:-

١- احتمال فقدان الموضوعية ضد معالجة المشاكل .

٢- اشتراك مدير العلاقات العامة في بعض الأنشطة أو توجيه السياسة بالمؤسسة، تجعله يركز معهم تفكيره على تبرير هذه السياسة وليس على التخطيط الجيد لها، أو قد يحدث العكس فيركز على التخطيط ولا يقوم بنصح الإدارة العليا كما يجب.

٣- إغراق إدارة العلاقات العامة، طالما أنها موجودة في الأزمات اليومية والأشياء غير المهمة، ما يؤدى إلى استنزاف قواها بدون عائد يذكر الأمر الذى يؤثر على آداءها.

الطريقة الثانية: الاستعانة بمكتب خبرة مستشار خارجى للعلاقات العامة:

إن مستشار العلاقات العامة هو شخص يخصص جزء أو كل من وقته لمؤسسة معينة، وهو قد يكون فرداً أو مؤسسة ولها العديد من العملاء بمستوى الدولة أو خارجها، وقد تكون إدارة من إدارات وكالات إعلانية أو إعلامية.

مزايا المستشار الخارجى للعلاقات العامة[100]:-

١- الموضوعية في تناول المشاكل والنظرة الشاملة للمشكلات ، والهدوء في تناولها والمهنية المتميزة في معالجتها.

٢- نظراً لتنوع خبرة المستشار الخارجى، فإنه قد يكون أكثر استعداداً لمواجهة المشاكل الطارئة وغير المتوقعة التى تقابلها المؤسسة، وقد تكون خبرة المستشار غير عميقة بنوعيه معينة من المؤسسات، ولكنه يعوض هذه النقص من الخبرة بزيادة وتنوعها لديه.

٣- يمد المنظمة بالخبرة المطلوبة من حيث الحجم والجودة وقت ما تحتاج إليها، بالتالى يحمنها في الغالب تكاليف أقل مما لو أنشأت إدارة متخصصة للعلاقات العامة لديها، ناهيك عن مستوى المهنية والمهارات.

٤- يتمتع المستشار الخارجى بمكانة لدى الأطراف الأخرى حتى رجال الإدارة في المنظمة نفسها أكثر من رجل العلاقات العامة الداخلى في المنظمة في حالة إنشاء إدارة العلاقات العامة الأمر الذى يفيد المنظمة في معالجة العديد من المشاكل التى تواجهها حتى داخل المنظمة نفسها.

عيوب المستشار الخارجى للعلاقات العامة[101]:-

١- تحديد الوقت المخصص لكل شركة عميلة بما يتناسب مع مقدار الأتعاب التى تدفعها وهذا بعكس مدير العلاقات العامة (وموظفيه) الذين يكرسون كل وقتهم لمؤسستهم.

٢- عدم وجود التعاون والاختلاط المستمر بين موظفى الشركة وبين خبراء المستشار الخارجى قد يؤدى إلى التعرض إلى مواقف معينة قد

يجد فيها المستشار الخارجي نفسه عاجزاً عن الحصول على المعلومات المطلوبة بالسرعة اللازمة من موظفى المؤسسة العملية.

٣- قد ينظر إلى الاستعانة بمستشار خارجي بعدم ارتياح من قبل موظفى المؤسسة إذ قد يعتبر كموظفين إن المؤسسة قد اضطرت للتعاقد مع المستشار الخارجي بسبب النقص في كفاءات الإدارة للقيام بالعمل المطلوب.

٤- احتمال ترك المستشار الخارجي للمؤسسة التى يعمل بها، وبالتالى قد يؤدى ذلك إلى عدم المتابعة لأى برامج أو مقترحات قدمها المستشار الخارجي.

الطريقة الثالثة: إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة مع الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة

يوجد العديد من المؤسسات التى تتبع هذه الطريقة، ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل العيوب، وأن معظم مزايا كل طريقة من الطرق السابقة) بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص في الإدارة الداخلية في بعض المشاكل بالاستعانة بالمستشار الخارجي بأنه توفير نوعها من الخبرة النادرة والتى تحتاجها لمعالجة موقف معين[١٠٢].

أخلاقيات العلاقات العامة

تمهيد:

إن أحد أهداف نشاط العلاقات العامة هو إعطاء المؤسسة (شخصية) بتثبيت صفات إنسانية لها في أذهان الجمهور، كذلك تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدرة الحسنة وليس بالأقوال فقط[١٠٣].

وعن أهمية الأخلاقيات في العلاقات العامة، يقول:"ميلفن شارب" أن المكون الأخلاقي ضرورة لتحقيق الاستقرار الاجتماعي، والاستقرار الاجتماعي هو مهمة العلاقات العامة[١٠٤]، فالأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية من القضايا الحيوية بالنسبة للعلاقات العامة لأن العلاقات العامة تسهل الاتصال بين الشركة وجماهيرها بما في ذلك المجتمع بمفهومه الوسع[١٠٥].

وقد لاحظ برت "Part" أن جميع البحوث التجريبية التي أجريت على أخلاقيات القائم بالاتصال في العلاقات العامة قد بينت ثلاث نقاط رئيسة[١٠٦]:

أولا: أن موضوع الأخلاقيات يعتبر من الموضوعات الضرورية إلى تواجه القائمين بالاتصال في العلاقات العامة أو رجال العلاقات العامة.

ثانيا: أنها بينت أن رجال العلاقات العامة لا يمكن أن يتجاهلوا تقييم الجمهور لأخلاقهم المهنية كما أن حاجة الإدارة المستمرة إلى ترسيخ الأخلاقيات في مكان العمل.

ثالثـا: إن الخبـرة يمكـن أن تسـاعد فـي تـدعيم أخلاقيـات العـاملين بالمؤسسـة بوجه عام والعاملين في العلاقات العامة بشكل خاص.

١- اسباب تطور الاهتمام بموضوع اخلاقيات العلاقات العامة:

وممـا يسـاعد علـى تطـور موضـوع الأخلاقيـات فـي العلاقـات العامـة وجعل منها قضية لها أهميتها ما يلى[١٠٧]:

١- ظهور حركات الدفاع عن المستهلك في العالم والتى بدا ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية حتى استطاعت القيام بدور أساسى في هذا المجال لأجل سن التشريعات بهدف حمايتهم.

٢- ظهـور حركـات حمايـة البيئـة مـن التلـوث أو مـن الكيماويـات والتـى قامت بانتقاد الشركات والمؤسسات المسئولة عن التلوث وغيرها. وعندما شعرت الشركات والمؤسسات بان هذه الانتقادات أدت إلى تشويه صورتها أمام الجماهير اضطرت إلى أن تحاول قدر الامكان التخفيف من الآثار السلبية بتركيب أجهزة معينة في مصانعها أو بالقيـام بـبعض الأعمـال والخدمات للجمـاهير انطلاقـا مـن قيامهـا وإيمانها بالمسئولية الاجتماعية تجاه هذه الجماهير.

٣- ارتفاع مستوى التعليم والثقافة، حيث أن كافة الإحصـاءات تدل علـى ارتفاع مستوى التعليم والثقافة في العالم وكلما زاد المستوى التعليمى والثقافى لدى الجمهور كلما زادت مطالبته وتوقعاته بإتباع الشركات للأسس الأخلاقية في تعاملها مع جماهيرها.

وبما أن العلاقات العامة في مجالها التطبيقى تتوجه للتأثير على تفكير الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الحديثة، فإنها تصبح سلاحا ذو حدين فقد يكون أثرها إيجابيا أو سلبيا على جميع

أفراد المجتمع. وهنا تكمن أهميتها وخطورتها في آن واحد. إذ يمكن أن تتوجه العلاقات العامة باستخدامها فقط إحدى وسائل الإعلام إلى ملايين الأفراد في وقت واحد لتنقل لهم ما يؤثر فيهم ويخدم غرضها. ولعل هذا ما يجعل من العلاقات العامة قوة ويعطى العاملين فيها سلطة تتطلب وضع الضوابط عليها، تؤدى إلى عكس المطلوب من ممارسة نشاط العلاقات العامة[١٠٨].

مواثيق الشرف الدولية الخاصة بالعلاقات العامة:

ويشتمل الدستور الأخلاقى الذى وضعته (PRSA) على عدة مبادئ وقواعد هامة تبنتها الجمعية للمحافظة على مستوى عالى من الخدمة والسلوك بين أعضائها، ومن أهم هذه المبادئ[١٠٩]:

١- على العضو أن يتعامل بطريقة عادلة مع العلماء ومع أصحاب العمل السابقين والحاليين والموقعين ومع الزملاء الممارسين ومع الجمهور والرأى العام.

٢- يكرس العضو حياته المهنية لما فيه المصلحة العامة.

٣- على العضو أن يلتزم بالحقيقة والدقة والذوق السليم.

٤- يلتزم العضو بعدم تمثيل مصالح متعارضة أو متنافسة بدون أخذ موافقة جزئية من أصحاب هذه المصالح بعد الكشف عن كامل الحقيقة لهم، ولا يجوز للعضو كذلك أن يضع نفسه في مواقف تتعارض فيه مصلحته الشخصية مع واجباته تجاه أصحاب العمل أو أطراف أخرى بدون الكشف الكامل لهذه المصالح إلى جميع الأطراف المعينة.

٥- على العضو أن يحافظ على أسرار أصحاب العمل وكذلك الأطراف التي كشفت عن أسرارها إليه في سياق الاتصالات الخاصة بالعلاقات المهنية المستقبلية معهم كما يجب عليه أن لا يستعمل هذه الأسرار للإضرار بالعملاء.

٦- على العضو أن يقوم بالنشر المعتمد لأية معلومات كاذبة أو مضللة وعليه أن يكون حريصا على عدم تقديم مثل هذه المعلومات الكاذبة أو المضللة.

٧- على العضو أن يعلن استعداده للكشف عن أسماء العملاء أو أصحاب العمل الذين يقوم بعمل الاتصالات العامة نيابة عنهم.

٨- على العضو أن لا يقوم بالإساءة إلى السمعة المهنية لأى عضو آخر، وبالرغم من ذلك إذا كان لدى العضو دليل على ممارسة أى عضو آخر لسلوك غير أخلاقى وغير قانونى أو غير عادل فإن على العضو تقديم هذه المعلومات فورا إلى الجمعية لاتخاذ القرار المناسب طبقا للإجراءات المذكورة في اللائحة.

٩- إذا تم استدعاء العضو كشاهد في أى دعوى تتعلق بالالتزام بهذه المبادئ فإنه يلتزم بالحضور إلا إذا كان لديه سببا كافيا لعدم حضوره.

١٠-على العضو عند أدائه خدمات لصاحب عمل أن لا يقبل أتعاب أو عمولة أو أى مكافأة قيمة من غير هذا العميل أو صاحب العمل بدون الموافقة الصريحة منهما بعد الكشف الكامل عن الحقائق.

١١-على العضو أن يقطع علاقته مع أى منظمة أو فرد إذا كانت هذه العلاقة تتطلب منه سلوكا يتعارض مع بنود هذا الدستور.

وإلـى جانـب الدسـتور الأخلاقـى الـذى وضـعته "PRSA"، فـإن هنـاك عدة معاهد وجمعيـات للعلاقـات العامـة وضـعت دسـاتير أخلاقيـة لهـا تجبـر أعضـاءها علـى الالتـزام بمبادئهـا كقواعـد السلوك التـى وضـعتها معهـد العلاقـات العامـة "The Institute of Public Relations" فـي بريطانيـا والذى قسمها حسب أنواع السلوك إلى(١١٠):

١- قواعد السلوك المتعلقة بممارسة العلاقات العامة.

٢- قواعـد السـلوك المتعلقـة بـالجمهور ووسـائل الإعـلام والمهنيـين الآخرين.

٣- قواعد السلوك المتعلقة بالموظفين والعملاء.

٤- قواعد السلوك المتعلقة بالزملاء.

وقد خصص معهد العلاقات العامة أهدافه كما يلى:

١- تزويد أساس مهنى لممارسة العلاقات العامة.

٢- تعزيز قدرة الأعضاء كممارسين محترفين.

٣- تمثيل مصالح الأعضاء.

٤- إتاحـة الفرصـة للأعضـاء لمقابلـة بعضـهم وتبـادل الآراء ووجهـات النظر.

٥- عرض مجموعة من الخدمات ذات فائدة مهنية وشخصية.

وتجدر الإشارة إلى أنـه فـى فرنسـا فـي مـايو ١٩٥٩ أنشـئ أول مركز للعلاقـات العامـة الأوروبيـة والـذى يجمـع دول أوروبـا الغربيـة. ثـم فـي عـام ١٩٦٥م بدأ هذا المركز تبنى القواعد الأخلاقيـة للجمعيـة والتـى أطلـق عليهـا قواعد أثينا(١١١)، ففى عام ١٩٦٥م وضع الاتحاد الدولى للعلاقات العامة فـي

أثينا باليونان دستوراً دوليا لآداب مهنة العلاقات العامة وأشار إلى أن هذه الآداب تعد بمثابة ميثاق أخلاقى للعلاقات العامة وان أى انتهاء لهذا القانون من جانب آخر عن أى من أعضائها خلال ممارسة المهنة يعتبر خطأ جسيما يستوجب العقاب الكامل(١١٢).

ومن الجمعيات والمعاهد التى وضعت مواثيق شرف خاصة بممارسة المهنة الجمعية الكندية للعلاقات العامة " Canadian Public Relation Society (CPRS)" وذلك عام ١٩٩٦ حيث ينص هذا الميثاق على الآتى(١١):-

١- على العضو أن يمارس العلاقات العامة وفقا للمستوى المهنى الأمثل فالعضو يجب أن يعيش حياته المهنية بسلوك لا يتعارض مع الصالح العام أو مع كرامة الفرد شرفه أو مع احترام حقوق الجمهور كما ينص عليها الدستور أو القانون الكاندى وحقوق الإنسان وحريته.

٢- على العضو أن يتعامل مع وسائل الاتصال الإعلامية بعدل وكرامة، فالعضو لا يهدف أو يحمل سلطة أو تأثير على وسائل الاتصال.

٣- على العضو أن يتعامل بأعلى قدر من الشرف والدقة والنزاهة والصدق، ويجب عليه عدم نشر معلومات خاطئة أو مجهولة المصدر.

٤- على العضو أن يتعامل بعدل مع العاملين والعملاء السابقين والحاليين ومع زملائه الممارسين للعلاقات العامة وأعضاء المهن الأخرى.

وعليه ألا يتعمد إلحاق الضرر بزملائه في العمل أو المهنة، وعلى الأعضاء فهم واحترام ميثاق الشرف بالنسبة للمهن الأخرى، وعلى

الأعضاء فهم احترام الشرف للمهن الأخرى وذلك مع أعضائها الذى قد يتماثلوا معه من الحين إلى الآخر.

٥- على العضو الكشف عن أسماء العملاء أو أصحاب العمل الذين يقومن بعمل الاتصالات العامة نيابة عنهم.

٦- على العضو أن تتوافر لديه الثقة في العملاء والعاملين السابقين والحاليين والمتوقعين.

٧- عليه ألا يمثل مصالح متصارعة أو تنافسية بدون التعبير المقبول لهذه الاهتمامات التى تعطى بعد الكشف التام عن الحقائق.

٨- على العضو ألا يضمن نتائج محدودة وأن يكون لديه القدرة على الإنجاز.

٩- على العضو أن لا يقبل هدايا أو أتعاب أو عمولة أو شئ من هذا القبيل.

١٠-وفي عام ٢٠٠٠ قدمت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) ميثاقا جديداً ليحدد الأساليب الأخلاقية للممارسة مهنة العلاقات العامة ويختلف هذا الميثاق عن سابقيه من المواثيق التى أصدرتها المؤسسة في الماضى، حيث يتمثل هذا الاختلاف في النقاط الثلاث الرئيسية الآتية[١١٤]:

١- التأكيد على تقوية الميثاق السابق.

٢- التركيز على القيم العالمية التى تدعو إلى إتباع السلوك الأخلاقي والأداء الأخلاقى.

٣- إن السلوك الأخلاقي المستهدف يتطلب تزويد أو إجادة العاملين للغة والخبرة والقدرة حتى يتسنى لهم تحقيق الصفات الأخلاقية الضرورية واكتساب المهارات الإدارية الأساسية.

٤- "وقضية الأخلاقيات قضية ذات بعد عالمى أكثر منه عربى الطابع لدرجة أن جمعية العلاقات الأمريكية (PRSA) وهى أكبر جمعية تضم المهنيين في العلاقات العامة في العالم منزعجة من تدنى مستوى الأخلاق في ممارسة هذه المهنة مما جعلها تجرى بحث لاستقصاء أسباب الانحراف عن الأداء الأخلاقى والمهنى في ممارسة العلاقات العامة وفيه تحاول التعرف على مدى الالتزام الأخلاقى لدى رجال العلاقات العامة ورجعية هذا الالتزام وهو هاجس عالمى عربى في نفس الوقت"[١١٥].

أهمية مواثيق *الشرف الأخلاقية الخاصة* بممارسة مهنة *العلاقات العامة*:

تقوم مواثيق الشرف الأخلاقية الخاصة بممارسة مهنة العلاقات العامة بالوظائف الآتية[١١٦]:

١- تزويد أو مد العاملين بأجهزة العلاقات العامة بالإرشادات والنصائح المهنية.

٢- توضيح مدى الاستفادة التى يقدمها العاملين في أجهزة العلاقات العامة للعملاء والمشرفين (الإدارة العليا).

٣- وضع أسس وضوابط لمواجهة الانحرافات غير أخلاقية ولمعاقبة المخالفين لهذه الأسس.

٤- الدفاع ضد ارتكاب الأفعال السلبية والمخلة لآداب المهنة.

٥- والواقع أن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في ممارسة أنشطة العلاقات العامة لا يتطلب أن يكون الممارسة عضوا بهذه الجمعية أو المعاهد، فسواء كان الممارس عضوا في إحدى هذه الجمعيات والمعاهد أو لم يكن عضوا فإن التقليد بالمباداة الأخلاقية يكون تأسيساً من إيمان العلاقات العامة بدورها الكبير في كسب ثقة الجماهير المختلفة[١١٧].

المصادر والمراجع

(١) محمد عبدالفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، "أسس ومبادئ"، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ط٢، الاسكندرية، ١٩٩٤م، ص٢٦.

(٢) حمدى عبدالحارس البخشونجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص٣٥.

(٣) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٨م، ص١٧.

(٤) ادوارد ل. بيرنيز وآخرين، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين وحسين خليفة، دار المعارف – مؤسسة فرانكلين، القاهرة، ١٩٥٩، ص١١.

(5) Scott M.Cultip, Allen H. center, Effective public Relations. prentice-Hall, 1969, pp. 5-7.

(٦) محمود محمد الجوهرى، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٦٨م، ص٩.

(7) Sam Black, The Role of public Relations In Mans gement, pitman publishing, London, 1972, p.6.

(٨) محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة، دار المعارف، القاهرة، ط٢، ١٩٧٠، ص٢٣.

(٩) محمود محمد الجوهرى، مرجع سابق، ص٥٨.....

(١٠) إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ط٢، ١٩٦٨م، ص٨.

(١١) جلال عبدالوهاب، أسس العلاقات العامة والمجالات الرياضية والاجتماعية، دار المعيار، الكويت، ١٩٧٣م، ص٢١.

(١٢) على الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ٧٥.

(١٣) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، مقدمة العلاقات العامة وادارتها – مدخل وظيفى، مرجع سابق، ص٥٥.

(١٤) مصطفى أحمد حسان: العلاقات العامة فى الخدمة الاجتماعية (القاهرة: مكتبة غير مبين، ١٩٩٨)، ص ص١٦-١٧.

(١٥) نبيل صادق وآخرون: العلاقات العامة فى المؤسسات الاجتماعية (القـاهرة، ١٩٨١)، ص٩.

(١٦) لبنان هاتف الشامى، العلاقات العامة – المبادئ والأسس العلمية، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م، ص٢٣.

(١٧) محمد عبدالفتاح محمد، العلاقات العامة فى المؤسسات الاجتماعيـة، مرجـع سـابق، ص٤٠.

(١٨) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط٢، عالم الكتـب، القـاهرة، ١٩٨٣م، ص٢٠.

(١٩) محمد منير حجاب: سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجـر للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢، ص١٦.

(٢٠) جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص٣٩.

(٢١) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٢٥.

(٢٢) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة "مفاهيم وممارسات"، مؤسسـة زهـران للنشـر والتوزيع عمان، ط١، ١٩٩٩م، ص٢٣.

(٢٣) إبراهيم وهبى، وكنجو عبود، مرجع سابق، ص٢٨.

(٢٤) حمدى عبدالحارس البخشونجى، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص٤٣.

(٢٥) سورة النمل آية (٢٢).

(٢٦) محمود يوسف أخلاقيات ممارسة حرية الرأي عبر وسائل الإعلام من منظور إسلامي، المجلة العلمية لبحوث الإعلام،كلية الإعلام جامعـة القـاهرة، العـدد، مـايو ٢٠٠١م، ص٣٦٦.

(27) Shirley Harrison, Public Relations: An Introduction , 1 st, ed (London: Koqah page Ltd, 1993) pp, 50- 52.

(٢٨) عبدالله طلبه، الإدارة العامة، المطبعة الجديدة، دمشق ١٩٨٦م – ص٤١٦، نقلا عن:- إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها، مرجع سابق، ص٢٧.

(٢٩) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو ، مرجع سابق، ص٢٨.

(٣٠) جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص٤١.

(31) Sam Black, practical public Relations: pitman publishing, London, 1980,p, 202.

(٣٢) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص٢٤.

(٣٣) نفس المرجع السابق، ص ٢٥.

(٣٤) محمد محمد البادى، العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام، دار الشروق، جـده، ط١ ، ١٩٨٤م. ص١٣.

(٣٥) سهير جاد، وسائل الإعلام والاتصال الاقناعى، الهيئة المصرية العامة للكتـاب، ط١، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص٢٢٩.

(٣٦) محمد محمد البادى، مكانة العلاقات العامة ودورها في الثورة الإدارية الرابعة، مجلـة الإدارة، العدد الأول، المجلد (٢٦)، يوليو ١٩٩٣م، ص٢٧.

(٣٧) محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقـات العامـة، دار المعرفـة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م ص ص ١١٨، ١١٩.

(٣٨) صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنسـانى، دار الشـروق للنشـر والتوزيع، القاهرة، ط١ ١٩٩٨م. ص٩١.

(٣٩) جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، مرجع سابق ص٧٦ – ٧٩.

(٤٠) خالد أحمد: ممارسة العلاقات العامة، جريدة البيان، دبـى، مـارس، ٢٠٠٢م (عبـر الانترنت).

(٤١) السيد حنفى عوض، العلاقات العامة (الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقيـة)، دار المعارف، القاهرة، ط٣، ١٩٨٣، ص٦.

(٤٢) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامـة، مرجـع سابق ص ص ٣٩، ٤٠.

(٤٣) د.عبدالعزيز محمد النجار، العلاقات العامة (مدخل بيئى)، المكتب العربـى الحـديث، الإسكندرية، ١٩٩٣م. ص١٦.

(٤٤) حمدى عبدالحارس البخشونجى، العلاقات من منظور الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٢٥-٢٦.

(٤٥) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٦٩.

(46) S.W.Dunn, A.M.Barbon, Adversisiwy: Rok in made rnmarketing, New York, 1982, pp. 10-11.

نقلا عن: محـــفـــوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفـــاهيم وممارســـات، مرجـــع ســـابق، ص٣٠... .

(٤٧) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود وكنجو، مرجع سابق، ص١٠١.

(48) L.Doob public opinion and propaganda Half Rinehart K Winston Inc., conn. 1966, p, 240.

(49) E.jerome Mccarthy, and William D.perreau It, Jr. Basic Marke ting, 10th 6d., Irwin, Home wood, I 11 no is, 1990, p, 3bb

نقلا عن: محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة – مرجع سابق، ص٣١.

(٥٠) إبراهيم وهبى فهد، كنوج عبود كنجو، مرجع سابق، ص١٠٣.

(51) Betty Rice, public Relations for public libraries, H..w. Wilson co., New york 1972, p, 2.

(٥٢) محيى محمود حسن وسمير حسن منصور، العلاقات العامة والإعلام فى الدول النامية، لمكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٥م، ص٣٨- ٤١.

(٥٣) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، مرجع سابق ص ٣٣.

(٥٤) إبراهيم وهبى فهند، كنجو عبود كبحو، مرجع سابق ص ١٠٦.

(٥٥) مصطفى أحمد حسان:- العلاقات العامة فـــي الخدمـــة الاجتماعيـــة، كليـــة الخدمـــة الاجتماعية، القاهرة، بدون تاريخ، ص٢٤.

(٥٦) هدى لطيف، العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القـــاهرة، ١٩٩٧، ص ٢٦،.... .

(٥٧) هدى لطيف، العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مرجع ســـابق ص ص ٤٨، ٤٩.

(٥٨) المرجع السابق، ص٤٩.

(٥٩) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٢٠٥.

(٦٠) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٢٠٦.

(٦١) هدى لطيف، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص٥٥.

(٦٢) المرجع السابق، ص٥٠، ٥١.

(٦٣) محمد عبدالفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعيـــة، مرجـــع ســـابق، ص٥٤، ٥٥.

(٦٤) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامـــة، مرجـــع سابق، ص ص ٢٠٧، ٢٠٩.

(٦٥) حمدى عبدالحارس النجشونجى، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتب الجـــامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ١٨.

(٦٦) نفس المرجع السابق ص١٨.

(٦٧) محمد عبدالفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية – أسس ومبـــادئ- مرجع سابق ص٥٢، ٥٣.

(٦٨) إبراهيم وهبى فههد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٢٣٩. ... .

(٦٩) على الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام، مـــع دراســـة تطبيقيـــة للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة ســـنة ٢٠٠٠، ص٧٦، ٧٨.

(٧٠) صالح أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط١، دار الشروق، القـــاهرة، ١٩٩٨، ص٩٧-٩٨.

(٧١) محفوظ أحمد جودة: إدارة العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص٢٠ -٢١.

(٧٢) نبيل صادق وآخرون: العلاقات العامة فى المؤسسات الاجتماعية (مرجع ســـابق) ص ص٢٣-٢٤.

(٧٣) محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة فى المؤسسات الاجتماعية- أســـس ومبـــادئ (الإسكندرية: المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر، ١٩٧٧)، ص٤٤.

(٧٤) مصطفى أحمد حسان: العلاقات العامة فى الخدمة الاجتماعية (مرجع سابق)، ص٤١.

(٧٥) إبراهيم وهبى، كنجو عبود: العلاقات العامة وإداراتها، مدخل وظيفـــى. ط١ مؤسســـة الوراق، عمان، ١٩٩٩، ص٣٤.

(٧٦) جميـــل أحمد خضـــر: العـــلاقات العـــــامة . ط١، دار الســـيرة، عمـــان، ١٩٩٨، ص٨٩ – ٩٣.

(٧٧) جبار العبيدى، محمد عبدالجبار، مدخل في العلاقات العامـــة وبرامجهـــا والإعـــلان وصناعته صنعاء: مركز عباد للدراسات والنشر ١٩٩٥، ص٢٥.

(٧٨) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، حـــ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥م، ص٤٦– ٤٨.

(٧٩) غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة فى المجتمع المعاصر (مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٦)، ص٩١.

(٨٠) منال طلعت محمود: العلاقات العامة – النظريـــة والتطبيـــق (الإســـكندرية: المكتـــب الجامعى الحديث، ٢٠٠٢)، ص٣١.

(٨١) محمد مصطـــفى أحمد: الخـــدمة الاجتماعية فى مجال العلاقات العامة (الإســـكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩)، ص٤٧.

(٨٢) سوسن عثمان: العلاقات العامة فى الخدمة الاجتماعية، ١٩٨٩، ص٤٧.

(٨٣) حمدى عبد الحارس، هناء حافظ بدوى: أسس العلاقـــات فـــى الخدمـــة الاجتماعيـــة. (الاسكندرية: المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ١٩٩٦) ص٤٠.

(٨٤) عبد الحى محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام فى الخدمة الاجتماعيـــة (مرجع سابق)، ص٤٢.

(٨٥) لبنان هاتف الشامى، العلاقات العامة ، المبادئ الأســـس العلميـــة، ط١ (عمـــان: دار الباروزى، ٢٠٠١) ص٢٣.

(٨٦) لبنان هاتف الشامى، العلاقات العامة – المبادئ والأسس، مرجع سابق، ص١٥٩.

(٨٧) صفوت العالم، فنون العلاقات العامة، ط١، د.ن، القاهرة، ط١، ٢٠٠٢م، ص١٥٠.

(٨٨) نفس المرجع السابق ص١٧٠.

(٨٩) أسما حسين حافظ، مبادئ صحافة، ط١، القاهرة، بدون دار نشر، ١٩٩٥م، ص١٢٠ . نقلا عن : محمد محفوظ الزهرى. العلاقات العامة ، المشكلات والحلـــول، دار نهضـــة الشرق، ط١ القاهرة، ٢٠٠٤، ص٣٣.

(٩٠) أحمد محمد عبدالله، العلاقات العامة والرأى العام:– المفاهيم والتطبيقـــات الإداريـــة.، د.ن.ت. ص٧٩.

(٩١) لبنان هاتف الشامى: مرجع سابق، ص١٦٠.

(٩٢) محمد عبدالفتاح محمد ص ٩١، مرجع سابق ص٢٢٢.

(٩٣) عصام الدين فرج، إدارة العلاقات العامة ، بدون دار نشر، ٢٠٠٣، ص٦٢، ٦٣.

(٩٤) محمد عبدالفتاح محمد، العلاقات العامة فى المؤسسات الاجتماعيـة، مرجـع سـابق، ص٢٢٤.

(٩٥) عصام الدين فرج، إدارة العلاقات العامة ، مرجع سابق. ص٦٣، ٦٥.

(٩٦) لبنان هاتف الشامى، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٨٤.

(٩٧) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مرجع سابق ص٦٩.

(٩٨) على الباز، العلاقات العامة، والعلاقات الإنسانية والرأى العام، مرجع سابق، ص١٠٦.

(٩٩) عبدالعزيز محمد النجار، مرجع سابقن ص٥٨، ٥٩.

(١٠٠) عبدالفتاح محمد، مرجع سابق، ص٦٠.

(١٠١) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص٦٣.

(١٠٢) محمد عبدالفتاح محمد، مرجع سابق.

(١٠٣) محفوظ أحمد جوده، مرجع سابق، ص٢٧.

(104) Sam Black, The practice of public Relations, 4 ed (u.K: Butterworth- Heinemann Ltd, 1995) p. 119.

(105) www.Aupko.com./ pr[ethies.htm, Sarah. J. Zupki, the courrent Debate Surraunding public Relation ethics (online) 1994) . P1.

(106) Ibid. P.2.

(١٠٧) إبراهيم وهبى فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٣٥.

(١٠٨) إبراهيم وهبى، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٣٦.

(١٠٩) محفوظ أحمد جوده، مرجع سابق، ص٢٧.

(١١٠) إبراهيم وهبى، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص٣٧.

(١١١) محمد كامل مصطفى الكردى، العلاقات العامة ، علم الإعـلام وفـن الاتصـالات (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨) ص ١٣

(١١٢) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، مرجع سابقن ص٥٠.

(113) www.topstory.com Public relations: Canadian Public Relations Socicty, code of Proffessinal Standards. (online) AL Czarnecki Communications. 1996 PP. 1-5.

(114) www.all about public relations net / ethies, the public Relations Society of America (PRSA).PRSA code of Ethics 2000 (online) New York, 2000, p.l.

(١١٥) بسيونى حمادة، واقع ومستقبل العلاقات العامة في الوطن العربـــى، مجلـــة البيـــان الإماراتية، (Online) العدد رقم ١، دى، مارس ١٩٩١، ص٣.

(116) www.zupko.com/ pr-etheics. Htm, Sarah. J. Zupko, op.cit. p.3.

(١١٧) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص٢٩.

الفصل الخامس

العلاقات العامة والرأى العام

- مفهوم الرأى العام.
- أنواع الرأى العام.
- خصائص الرأى العام.
- وظائف الرأى العام.

العلاقات العامة والراى العام

إن واحداً من أهم أهداف العلاقات العامة هو كسب الجمهور الداخلى والخارجى، وتحسين صورة المؤسسة لديه وتحويل هذه الجماهير المتفرقة إلى رأى عام مؤيداً لسياسات المؤسسة ومصدقاً لها ومقبلاً عليها، ومن هنا كان من الضرورى دراسة الرأى العام فى مقررات العلاقات العامة للتعرف على مفهومه وأنواعه وخصائصه ووظائفه.

أولاً: مفهوم الراى العام

إن ظاهرة الرأى العام موجودة منذ القدم ثم تطورت دراستها وأهميتها مع تطور ونمو المجتمع ومع منتصف القرن التاسع عشر أصبح الباحثون فى مجال العلوم السياسية و الاجتماعية لا يقدرون على تجاهل فكرة وجود قوة سياسية واجتماعية يطلق عليها الرأى العام.

ونرى أن أوائل الثلاثينات من القرن الماضى وظهور المعاهد العلمية التى تهتم بدراسات الرأى العام معهد جالوب وغيره تعد بداية جدية لدراسة الرأى العام، فأصبح هناك أكثر من معهد ومركز فى دراسة الرأى العام بجميع دول العالم.

وإذا كان الجمهور الذى يعد المادة الخام لظاهرة الرأى العام فإن تعريف الجمهور يعنى "أنه مجموعة من الأفراد تقع فى محيط نشاط المؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها، فأحيانا يكون هذا المحيط قرية أو مدينة وأحياناً يكون العالم أجمع[1].

ويقول مصطفى الكردى: إن الجمهور لفظ يطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح أو يشتركون فى صفات معينة أو لهم رغبات معينة أو يتشابهون فى صفات معينة، وقد تكون هذه المجموعة صغيرة أو كبيرة

وقد تكون أقلية كما قد تكون أغلبية ويستخدم لفظ الجمهور كرمز للمجموعة وهناك خطأ شائع فى الاعتقاد بان الشعب يكون جمهور واحد، فالشعب هو الجمهور العام يتكون من عدة جماهير مختلفة، وكثيراً من برامج العلاقات العامة فشلت فشلاً ذريعا نتيجة لعدم دراسة هذه الاختلافات حيث هناك أكثر من جمهور، وكل جمهور يتطلب معاملة خاصة تختلف عن الآخر[٢].

ويؤكد أحمد المصرى[٣]: إن الجمهور مجموعة أو جماعات من الناس يجمعهم موطن معين وتجمعهم مصالح واحدة وقيادة موحدة وظروف بيئية واحدة وأنه يسهل توجيههم والسيطرة عليهم وإسقاط المعلومات إليهم بحيث يكون سلوك هذا الجمهور فى الاتجاه المرغوب فيه.

ويقول حسن خير الدين[٤]: إن الفرد قد ينتمى إلى عدة جماهير فى وقت واحد، وتتعدد آراءه وتختلف درجة حماسة واهتماماته حسب المشكلة محل البحث وحسب الجمهور الذى ينتمى إليه وقت إبداء رأيه، فالمواطن قد يكون مستهلكا ومساهماً ودافع ضرائب وتاجراً ومشتركا فى حزبا سياسيا ووالدا وغير ذلك، ونجد أن عضويته فى هذه الجماهير أو انتمائه إليها تؤثر فى آرائه التى يبديها ويدافع عنها، أى أن آراء المواطن الواحد قد تتعدد بقدر مصالحه، وعلى هذا فكل الجهود التى تبذل فى الاتصال بهذه الجماهير وفى التأثير عليها يجب أن تأخذ فى الحسبان نوع الجمهور الذى ينتمى إليه الفرد والمشكلة محل البحث، كما يجب الأخذ فى الاعتبار أن تكوين هذه الجماهير فى تغير دائم ،وأن مصالح الجماهير التى ينتمى إليها الفرد قد تتضارب سواء الجمهور الداخلى للعاملين بالمؤسسة أو الخارجى وهو جمهور قد يكون عاما أو جمهور مستهلكين أو مساهمين أو جمهور وسائل الإعلام أو الموردين أو الموزعين وغير ذلك.

وفـى تعريفـه للـرأى العـام قـال لطفـى فطـيم[٥]: هـو الـرأى الغالـب أو الاعتقاد السائد أو إجماع الآراء أو الاتفاق الجماعى لدى غالبية الشعب أو الجمهور تجاه أمر أو ظاهرة أو قضية أو موضوع معين يثير حوله الجدل، وهذا الإجماع له قوة وتأثير على القضية أو الموضوع الذى يتعلق به".

ويفسر العالم النفسى فلويد البورت Floyd Alport معنى الرأى العام بقولـه "يقصـد بـالرأى العـام المواقف المختلفـة التـى يعبـر فيهـا الأفـراد عن آرائهم، إما من تلقاء أنفسهم أو بناء على دعوة توجه إليهم تعبيراً مؤيداً أو معارضا لحالة معينة أو شخص معين أو اقتراح ذى أهمية واسعة الانتشار بنسبة وكثافة وثبات معين مما يترتب عليه احتمال القيام بعمل ما مباشر أو غير مباشر[٦].

ويضيف محمد مصطفى[٧]: إن الـرأى العـام يعبـر عـن وجهـات النظـر والشعور السائد بين جمهور معين فى وقت معين إزاء موقف أو مشكلة من المشكلات ويتخذ الرأى العام شكله من المجتمع الذى ينبع عنه ويتأثر بما يحدث فيه من تفاعلات.

ويذهب زكى هاشم[٨]: إلى القول بان الرأى العام لا يخرج عن كونه إرادة أو فكر أو اتجاه أو رأى مجموعة معينة كلها أو غالبيتها بما يتفق ومصلحتها الذاتية، وطالما كانت هذه المصلحة قائمة فانه من الممكن تغيير الرأى العام.

ومـن هـذه التعريفـات يمكـن أن ننتهـى إلـى مجموعـة مـن القواعـد الأساسية المرتبطة بالرأى العام والمؤثرة فيه، وهى[٩]:

- الـرأى العـام هـو مجمـوع آراء النـاس ووجهـة نظرهـم فـى الحيـاة العامة.

- الرأى العام وجهات وتيارات مختلفة وأفكار متعددة ومنقسمة ولكل تيار حجته.
- الرأى العام له أثره فى الحياة السياسية ويترتب عليه الاتجاه نحو تطور الحياة الاجتماعية والجماعات وتصرف الحكومات فى تشريعاتها، وتصرفاتها.
- يتميز الرأى العام بدرجة عالية من الحساسية تجاه الأحداث الهامة.
- الرأى العام يتأثر بمؤثرات خارجية وعوامل ثقافية واقتصادية وتربوية وحياة الجماعة وموقف الفرد منها.
- الرأى العام ديناميكى، أى دائم الحركة والتبدل والتطور.
- الرأى العام هو الظاهرة الفكرية الناجحة عن الحشد الذهنى للجماعات وينشأ منها اقوى العلاقات الاجتماعية والنفسية للفرد ثم الجماعة، وهى حركة اجتماعية تتأثر بما يأتى من الفرد فى إطار الجماعة وبذلك توجه الأفراد جماعياً.
- الرأى العام نتاج اجتماعى لعملية اتصال وتأثير متبادل بين عديد من الجماعات والأفراد فى المجتمع، ويشترط لوجوده ضرورة وجود اتفاق موضعى، ووجود الاختلاف، كما أنه يفترض المناقشة العلنية لموضوع الرأى.

وفى ضوء ذلك يتضح أن الرأى العام فى حاجة إلى قياسه بطرق وأساليب موضوعية تجاه القضايا المختلفة للتوصل إلى الصورة الصحيحة عند الجمهور من معلومات وآراء واتجاهات مما يساعد فى مقدرة المؤسسة على اتخاذ القرار المناسب والصحيح الذى يساعد إدارة العلاقات العامة على رسم صورة طيبة للمؤسسة على مستوى جماهيرها الخارجية ومختلف

المتعاملين معها، بالإضافة إلى اتخاذ قرار صحيح يتحقق منه حالة الرضا والانسجام داخل العمل بين الجماهير الداخلية[١٠].

ثانيا: *انواع الراى العام*

تتعد أنواع وتقسيمات الرأى العام على النحو التالى:

١- **رأى الأغلبية** وهو رأى يتم حسابه فى ضوء تكرار وتجمع أصحاب الرأى الشخصى فيصبحون فئة الأغلبية بنسبة فوق القاهرة ٥٠%[١١]، فيكون لها تأثيرها الفعال فى الموقف الذى استجابت له الجماهير، مثل ظاهرة الرأى العام التى تشكلت من الأغلبية فى مقاطعة المنتجات الأمريكية لتحيزها ضد العرب والمسلمين.

٢- **رأى الأقلية** كما يقول أحمد أبو زيد إنها تمثل رأى أعضاء الجماعة بنسبة تقل عن ٥٠%[١٢]. والجدير بالملاحظة أنه لا ينبغى الاستهانة بتوجهات الرأى العام للأقلية فقد يكون من بينها شخصيات قائدة ومثقفة ومؤثرة اجتماعيا وبالتالى ينبغى تقدير توجه هذه النسبة مهما كانت، فقد يشكل اتجاه ورأى الخبراء أهمية كبيرة يمكن أن تضعها المؤسسة وإدارة العلاقات العامة فى حسبانها.

٣- **رأى عام** يتسم بالثبات وهو الذى يرتكز على أسس تاريخية وثقافية ودينية وحضارية وقومية ويشترك فى تكوينه كل أفراد الجماعة ويتصف بالثبات والاستقرار وغالباً ما تتوارثه الأجيال فى المجتمعات، ونادراً ما تؤثر فيه الأحداث الجارية أو الظروف الطارئة وهو كما يقول عبدالوهاب كحيل: إننا يمكن أن نطلق على ذلك مفهوم الإجماع العام (العادات والتقاليد) الذى أجمعت عليه الأمة أو المجتمع من عادات وتقاليد وعرف ارتضاه المجتمع وسار عليها وأصبح

مألوفا بل وأصبحت مخالفته تشكل شذوذاً عن القاعدة مما جعلها ذات احترام كبير وتقديس للمجتمع غير محدد بقوانين مكتوبة أو مفروضة[١٣]، وإن كنا نرى أنه يمكن أن ينسحب مفهوم الرأى العام المستقر وإن جهداً كبيراً ينبغى أن يتم عمله لتحقيق تغير للناس فى هذا الموضوع خاصة وإن كل الأشياء قابلة للتغير ماعداً القرآن الكريم أو الرسائل المنزلة على الأنبياء.

٤- **الرأى العام المؤقت:**

وهو الرأى الذى ينشأ نتيجة لحادث عارض ، وينتهى بانتهاء هذا الحادث وهو محدد بعوامل زمنية ومكانية ويتغير أو يزول بتغير احدى هذه العوامل، فقد يظهر رأى عام ضد قرار الحكومة برفع الأسعار ثم ينتهى احتجاج الرأى العام إذا تراجعت الحكومة فى قرارها، وكذلك إذا حدث أمر غير متوقع من المؤسسة أضر بالعاملين بها يحدث احتجاج ينتهى بنهاية الحدث.

وكما يقول زكى هاشم[١٤]: إن الرأى العام يكمن أن يتغير من وقت لآخر ومن موقف لآخر نتيجة لتغير العوامل التى كونت هذا الرأى، فتوافر بيانات ومعلومات وحقائق جديدة لأفراد المجموعة ترتبط بمصالحهم الذاتية قد يغير من اتجاهات الرأى العام للمجموعة بشأن موضوع معين أو قضية معنية، وهنا يبرز دور وسائل الاتصال والإعلام المختلفة فى إحاطة الجماهير العامة أو الخاصة بالمعلومات والأفكار الجديدة، كما أن تغير المستوى الثقافى والاجتماعى لأفراد المجموعة قد يجعلهم يعيدون النظر فى آرائهم وأفكارهم، كما قد يتغير الرأى العام بفعل الشائعات والحملات المنظمة.

٥- الرأى العام اليومى:

وهو الفكرة اليومية التى يعتنقها معظم أفراد الجماعة، تجاه الأحداث اليومية، ومجريات الأمور، وعلى هذا فهو يتأثر بالأحداث اليومية التى تصدر من وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، وتليفزيون، وغيرها، من الوسائل الاتصالية والجماهيرية) فهو مرتبط بالآنية أو الحالية وبذلك يكون الرأى العام عبارة عن رد فعل لما يحدث يوميا[١٥].

٦- الرأى العام العالمى:

ويقصد به الاتجاهات التى تسيطر على أكثر من مجتمع واحد، أو التى تعكس توافقا فى الموقف بين أكثر من وحدة سياسية واحدة، وهو سمة من سمات المجتمع الدولى المعاصر.

٧- الرأى العام الإقليمي:

وهو السائد بين مجموعة من الشعوب المرتبطة والمتجاورة جغرافيا وله عدة مقومات كالارتباط التاريخى والمصلحة المشتركة ووحدة اللغة والثقافة ، وتقارب العادات والتقاليد.

٨- الرأى العام القومى:

وهو السائد داخل الدولة له مقومات التجانس، ومعالجة المشكلات القومية، وإمكانية التنبؤ به.

٩- الرأى العام المحلى:

وهو السائد فى محافظة معينة أو مجموعة من المحافظات أو الوحدات المحلية[١٦].

١٠-الرأى العام القائد:

يقول عبدالوهاب كحيل[١٧]، يتكون هذا الرأى من آراء الصفوة أو القادة والمفكرين والعلماء والمؤثرين تأثيراً فكرياً قائداً فى المجتمع، ولا علاقة له مطلقا بالتأثير الخاص بالقوة أو فرض السلطة أو السيطرة أو الخوف، وإنما هم قادة الرأى فى المجتمع مثل أساتذة فى الجامعات والمفكرين، والفلاسفة، والمهندسين، وأصحاب الوعى السياسى بحيث يكونوا من ذوى القدرة على الاتصال بطبقات المجتمع وأفراده من خلال المحاضرات أو الكتابات أو المناقشات المختلفة فهم يقودون المجتمع ويرشدونه ويوجهونه ويؤثرون فى وسائل الإعلام.

١١-الرأى العام المستنير (المثقف):

وهو الذى يمثله جماعة المثقفين والمتعلمين وأنصاف المتعلمين حيث ذهب عبدالعزيز الغنام إلى أن هذا الرأى المستنير يتكون من الآراء العامة لذوى الثقافة المتوسطة فى المجتمع كفئة موظفى المكاتب والطبقة الإدارية فى المصانع والمدرسين وغير ذلك[١٨].

وأفراد هذا الرأى يتأثرون بوسائل الإعلام ولكنهم مع ذلك قد يؤثرون فيها بقدر محدود بما يصدر عنهم من آراء ومناقشات ونقد[١٩].

١٢-الرأى العام المنقاد (المنساق):

وهو رأى السواد الأعظم (الغالبية) الذى ينساق أو ينقاد للرأى العام القائد والمستنير وتؤثر فيه أجهزة الإعلام والدعاية والإعلان وسريع التأثر بالشائعات[٢٠].

١٣-الرأى العام الكامن أو المستنير:

وهو لم يتحدد بوضوح ولم يتم التعبير عنه.

١٤-الرأى العام الظاهر:

وهو الذى يعبر صراحة عن آراء الناس واتجاهاتهم ويعبر عنه صراحة وجهراً فى حرية ودون خوف.

١٥-الرأى العام النوعى:

وهو الذى يعبر عن قطاع من قطاعات المجتمع أو المؤسسة مثلاً كجمهور عمال المصنع أو جمهور المدرسين أو جمهور التجار وما شاكل ذلك.

ثالثاً: خصائص *الرأى العام*

لقد أصبح من المؤكد أن معرفة جمهور المؤسسة واحتياجاته تعد اللبنة الأولى فى نجاح إدارة العلاقات العامة وإن تجاهل دراسة الرأى العام وعدم الاهتمام به سيؤدى حتماً إلى فشل كبير فى تحقيق الأهداف المختلفة التى نشأت المؤسسة لتحقيقها، على الرغم من الصعوبة التى تواجه القائمين على أمر العلاقات العامة فى تحديد الجمهور وسماته، لاختلاف ثقافاته وبيئته الاجتماعية التى نشأ فيها ومراحله السنية والنوع الذى ينتمى الهي أن كان ذكراً أم أنثى وديانته وأهواءه ومستواه التعليمى وموقفه الاقتصادى ونوعية عمله، إن كل ذلك يؤدى إلى مجهود من إدارة العلاقات العامة للسيطرة على اتجاهات الجماهير وتكوين رأى عام ايجابى يتفق مع ما تريده المؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة فهى تحتاج إلى كسب ثقة الجمهور ومعرفة آراءه واتجاهاته لأنه مصدر نجاح المؤسسة وبقائها فى السوق[٢١].

وقبل أن نتناول سمات وخصائص الرأى العام يقدم أحمد كمال[٢٢]، السمات التالية للجمهور الذى يتحول إلى رأى عام نتيجة جهد علمى منظم ومقصود.

١- يمكن التأثير بسهولة في الجماهير في حالة امتلاك أدوات وطرق التأثير.

٢- باعتبار أن الفرد واحد من الجماعة فانه غالبا ما يتأثر بتفكيرها واتجاهاتها فيجد نفسه منساقا ومندمجا في ظل التفكير الجمعي بالإيحاء.

٣- ينبغي أن نعرف أن الجماهير تبالغ في الموضوعات سواء كانت حسنة أو سيئة.

٤- ينبغي أن نعرف أن الجماهير لا تتغير بسهولة في موروثاتها الثقافية مثل القيم والعادات والتقاليد مما يجعل رجل العلاقات العامة يبذل مجهودات مكثفة.

٥- تميل الجماهير إلى الاندفاع عندما تعلم أن الاتجاه نحو الموضوع الذي يتم دعوتهم إليه سيحقق لهم خيرا كبيراً.

ويعرض لنا بعض المهتمين بالرأي العام من منظور العلاقات العامة بعض الخصائص التالية للرأي العام حيث يطرح حسنين عبدالقادر ما يلي:(٢٣)

١- يظل كامناً حتى تبرز قضية للجماعة، والقضية تظهر حينما يوجد تصادم أو قلق أو خيبة أمل.

٢- الرأي العام الجاري هو إذن محاولة للتقليل من التصادم وخيبة الأمل.

٣- يكشف الرأي العام الباطن عن نفسه حينا تتعاظم قوة الدافع، وحينما يظهر للعيان أن التعبير عن الميل بالفعل ستكون له نتائج طيبة أكثر.

٤- إن الزعماء والقادة يلعبون دوراً مهماً فى قيادة الرأى العام وتوجيهه إلى طريق الخير أو الشر، وهى خاصية مهمة يلعب القادة فيها دوراً فى توجيه الرأى العام، لأنهم يقابلون باحترام كبير من أفراد المجتمع ولأنهم يؤثرون فى الجماهير بشكل أفضل فيقومون بدور الوسيط فى حين يضيف عصام المصرى وبركات الصقار(٢٤) مجموعة الخصائص التالية:

٥- يتأثر الرأى العام بالأحداث اليومية أكثر من أى شىء آخر مما يجعله متقلبا.

٦- لا يظل الرأى العام منفعلا لمدة طويلة، إلا إذا شعر الناس بأن مصالحهم الذاتية معرضة للخطر، أو جاءت الأحداث مؤيدة للأقوال.

٧- يتميز الرأى العام بحساسية شديدة للأحداث المهمة.

٨- تؤدى الأحداث المثيرة للرأى العام إلى التحول من النقيض إلى النقيض.

٩- يتأثر الرأى العام تأثراً كبيراً باحتياجات الجماهير المتعلقة بالحياة اليومية.

١٠- يتأثر الرأى العام بشدة بكفاءة القائد أو الزعيم.

١١- يصبح الرأى العام رشيداً لا يسهل خداعه عن طريق الدعاية عندما تتوفر لديه فرص أفضل فى التعليم والديمقراطية والإعلام الموضوعى وما شاكل ذلك.

١٢- الرأى العام القائم على العواطف والرغبات يتغير بشدة مع الأحداث بخلاف الرأى العام القائم على الحقائق والمعلومات التى تكون لديه القدرة على مواجهة الأحداث.

١٣- ويضيف زكى هاشم[٢٥]، أنه قد يتغير الرأى العام بفعل الشائعات والحملات المنظمة وخاصة فى أوقات الأزمات والشدائد حيث يميل الأفراد إلى تصديق ما يروج من إشاعات تتفق مع اتجاهاتهم النفسية.

١٤- يكون للدعاية دور فى تغيير الرأى العام من خلال نشر فكرة تتفق مع الاتجاهات النفسية للأفراد فى المواقف الغامضة التى لا يتوافر للجمهور فيها معلومات كافية.

١٥- يمكن تغيير اتجاه الرأى العام بفعل القرارات الخطيرة إلى تؤثر على مصالح الجماهير العامة أو الخاصة.

١٦- قد يكون تغير الرأى العام تحكيما أى تسعى قوة خارجية إلى التأثير فى اتجاه أفراد المجموعة بغرض تغييره كان تسعى إدارة المؤسسة إلى تغيير اتجاهات العاملين بها نحو ظروف العمل أو نحو ظروف الإشراف، وكمحاولة الدولة تغيير اتجاه الشعب من قضايا معينة عن طريق إقناعه بالمنطق والحجج وتبصيره بالحقائق.

رابعا: *وظائف الرأى العام*:

تتلخص أهم وظائف الرأى العام فيما يلى:

١- يؤدى الرأى العام وظيفة مهمة هى مساندة بعض الحكام أو إسقاط بعضهم، كما يساعد بعض الأفراد فى الوصول إلى مناصب معينة عن طريق اختيارهم أو انتخابهم[٢٦].

٢- تحديد أو تجديد أو تبديد المعايير الاجتماعية، فهو يصنع القوانين ويضع دساتيرها ويلغيها وهو يعبر عن رغبات الجمهور كما يعد

الرأى العام قوة كبيرة تصدر حكمها على السلوك الذى ينتهك حركة المعايير الاجتماعية والأخلاق أو التقاليد أو القانون(٢٧).

٣- مساندة الهيئات الحكومية والمؤسسات الاجتماعية والجمعيات الخيرية والتشكيلات السياسية وبدون هذه المساندة يتجمد نشاطها.

٤- رعاية المثل الاجتماعية ودعم الخلفية الأخلاقية ويشاركه فى هذا الشأن القوة التى تصنع الحق وتعمل على تحقيقه .

٥- وفى مجال الروح المعنوية يؤدى الرأى العام وظيفة خطيرة ، حيث يؤثر عليها تأثيرا مباشراً ولا تخفى أهمية الروح المعنوية فى المجتمع وما لها من دور مؤثر على مستوى الجمهور الداخلى والخارجى ولذلك فإن للرأى العام دور كبير فى رفع الروح المعنوية(٢٨).

وفى نهاية هذا الفصل نؤكد على أهمية البحوث فى مجال الرأى العام التى تحدد فى الدراسات المسحية للاتجاهات وصياغة الاستبيان المناسب وتحديد طريقته إن كان سيتم بالمقابلة أو بالبريد العادى أو البريد الالكترونى والتحديد الدقيق للعينات المناسبة التى ينبغى أن تكون ممثلة بحيث يكون الأفراد الذين يطبق عليهم الاستبيان لهم نفس خصائص غالبية الجمهور المراد بحثه سواء باستخدام العينة العشوائية التى تضمن تساوى أفراد المجتمع فى نسبة احتمال اختيارهم فى العينة فيصبح لكل أفراد العينة فرصا متساوية بحيث تكون العينة التى تم اختيارها غير منحازة.

وكذلك هناك العينة الطبقية حيث يتطلب ذلك قيام الباحث بدراسة طبيعة كل العملاء ثم يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات حسب السن والنوع والدخل والمهنة والإقامة مثلا ثم يقوم باحث العلاقات العامة بعد ذلك

باختيار العينة بشرط أن يكون ممثلى كل عينة متناسب مع مجموع أفراد هذه المجموعة حيث يتم ذلك من خلال مرحلة تحليل المجتمع الأصلى ثم الاختيار العشوائى فى حدود صفات المجتمع الأصلى وهى أصلح العينات للحصول على معلومات عن إتجاهات الرأى العام بصورة عامة، وبعد الحصول على البيانات نقوم بتفريغها وعرضها وتحليلها وكتابة التقرير النهائى متضمنا النتائج والمقترحات التى تقدمها إدارة العلاقات العامة لإدارة المؤسسة حتى يمكنها اتخاذ المواقف المناسبة فى ضوء المعلومات المتوفرة.

المصادر والمراجع

(١) حسن خير الدين: العلاقات العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٠م، ص١٠٣م.

(٢) مصطفى الكردى: العلاقات العامة ، علم الإعلام وفن الاتصـــالات، مرجـــع ســـابق، ص٦٥.

(٣) أحمد المصرى: العلاقات العامة ، مؤسسة شباب الجامعـــة، الإســـكندرية ، ١٩٨٥م، ص٨٥.

(٤) حسن خير الدين: المرجع السابق، ص١٠٤.

(٥) لطفى فطـــيم: ســـيكولوجية الإعـــلام والـــرأى العـــام، مطـــابع الجامعـــة العماليـــة، القاهرة،١٩٩١م، ص٢٢١.

(٦) حسن خير الدين: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٠٧.

(٧) محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية فى مجال العلاقـــات العامـــة، دار المعرفـــة الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٩م، ص١٩٣.

(٨) زكى هاشم: مرجع سابق، ص١١٨.

(٩) لطفى فطيم: مرجع سابق، ص٢٢٢.

(١٠)فوزى عبد الغنى: تقويم النشاط الداخلى للعلاقات العامة، مجلة كلية الآداب بســـوهاج، العدد ١٣، ١٩٩٣م، ص١٤٤.

(١١)أحمد أبوزيد: سيكولوجية الرأى العام ورسالة الديمقراطية، عـــالم الكتـــب، القـــاهرة، ١٩٨٦م، ص٢٦.

(١٢)أحمد أبوزيد: مرجع سابق، ص٢٦.

(١٣)عبدالوهاب كحيل: الرأى العام وسياسات الإعلام، ط٢، مكتبة المدينة، القاهرة ١٩٨٧م، ص٣٠.

(١٤)زكى هاشم: مرجع سابق، ص١١٦.

(١٥)عبدالعزيز الغنام: مدخل فى علم الصحافة، مكتبة الانجلو، القاهرة ١٩٧٧م، ص٢٧٤.

(١٦)لطفى فطيم: مرجع سابق، ص٢٤٤.

(١٧)عبدالوهاب كحيل: مرجع سابق، ٤٠.

(١٨)عبدالعزيز الغنام: مرجع سابق، ص٢١٧.

(١٩)عبدالوهاب كحيل: مرجع سابق، ص٤٢.

(٢٠)احمد ابو زيد: مرجع سابق، ص٢٧.

(٢١)عبدالعزيز النجار: العلاقات العامة، مدخل بيئى ،المكتب العربى الحديث، الإسكندرية ١٩٩٣م، ص٥٢.

(٢٢)أحمد كمال أحمد: العلاقات العام، ط٢، الانجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٧٥، ص ص٥٨- ٥٩.

(٢٣)حسنين عبدالقادر: الرأى العام والدعاية وحرية الصحافة، الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٥٧م، ص٢٢، ٢٣.

(٢٤)عصام المصرى، وبركات الصقار: الوسيط فى العلاقات العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨١م، ص٣٩، ٤٠.

(٢٥)زكى هاشم: مرجع سابق، ص١١٦، ١١٧.

(٢٦)عبدالوهاب كحيل: مرجع سابق، ص٥٧.

(٢٧)حامد زهران: علم النفس الاجتماعى، ص١٨٨، نقلا عن غريب عبدالسميع، مرجع سابق، ص١١٥.

(٢٨)عبدالوهاب كحيل: مرجع سابق، ص٦٠.

الفصل السادس

التخطيط وإعداد البرامج في العلاقات العامة

- مفهوم التخطيط وأهدافه.
- مراحل التخطيط.
- متطلبات التخطيط.
- فوائد ومزايا التخطيط.
- تخطيط برامج العلاقات العامة.
- عوائق التخطيط للعلاقات العامة.
- أنواع التخطيط.
- أساليب التخطيط
- إعداد الخطة.
- مراحل تخطيط العلاقات العامة.
- وسائل الاتصال المناسبة للخطة.
- تقويم الخطة



مقدمه:

لا خلاف بين الخبراء فى مجال العلاقات العامة وممارسيها وكتابها على أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة وبرامجها عملية ضرورية حيث تؤدى دورها من خلال أربع خطوات مرتبطة ببعضها البعض وهى: البحث والدراسة، وجمع الحقائق المتعلقة بالمشكلة والتخطيط ووضع البرامج ومزاولة الاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية وأخيرا تقويم البرامج، وعليه تعتمد فاعلية الخطوة الثالثة وهى الاتصال على دقة التخطيط الذى نقوم به في الخطوات الثانية(١).

وتتفق أراء الباحثين والخبراء فى إدارة الأزمات والكوارث على ضرورة التخطيط والتدريب على الخطط المختلفة لإدارة الأزمات والكوارث أيا كانت طبيعة هذه الأزمات والكوارث ونطاقها ومجال تأثيرها، وعلى هذا فإن التخطيط العلمى شرط أساسى للنجاح في أى عمل أو إنجاز أى مهمة فى المجتمع الحديث.

ومن هنا فإن التخطيط لإدارة الأزمة إعلاميا لابد وأن يكمل ويرتبط بالتخطيط لإدارة الأزمة، أى أن الخطة أو الخطط الإعلامية هى جزء من كل، وليست كياناً مستقلا خارج السياق العام لإدارة الأزمة على مستوى المجتمع.

وعلى هذا فإن الفصل تكمن أهميته فى الوقوف على عملية التخطيط وإعداد البرامج التى ترتبط بصورة مباشرة برجل العلاقات العامة والسمات والخصائص التى يتسم بها العاملون في هذا المجال والشروط الواجب توافرها فيهم.

التخطيط:

أصبح التخطيط أحد الجوانب المهمة فى طرق الإدارة، وربما كان من العوامل المشجعة على التخطيط والتقديم الملحوظ فى وسائل الإحصاء والتقدم المنهجى فى قياس الرأى العام وذلك ما يساعد مديرو الأعمال على التنبؤ بتطورات المستقبل.

والتخطيط ضرورة حتمية لبرامج العلاقات العامة، ويحقق العديد من المزايا ومنها ضمان مساندة الإدارة العليا للبرامج والمساعدة على تقويم البرامج وإكسابها أنشطة العلاقات العامة صفة الإيجابية وتوزيع المهام على الأقسام والإدارات المختلفة، وتركيز جهود المنظمة ووجود رؤية واضحة للمستقبل وبدون التخطيط تصبح الأنشطة غير منظمة(٢).

والواقع أن أى نشاط هدف للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الناجح لتحقيق فائدته القصوى، فلابد في رسم خطة إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل للعلاقات العامة، شأن ذلك شأن التصميم الهندسى قبل الإنشاءات.

والتخطيط ليس نشاطاً يؤدى كيفما اتفق ، وإنما هو نشاط ينبثق من الإلمام بالمؤسسة، وبأهدافها وبوسائل تحقيق تلك الأهداف، ويتوقف نجاح ذلك النشاط على الاستراتيجية التى وضعت لبلوغ تلك الأهداف وعلى موضوع الحملات، أو الآراء التى يخاطب بها الجماهير المختلفة، فلكل مؤسسة سواء أكانت خيرية أم تجارية جمهور، وكثيراً ما يكون هناك تعارض مؤسسة سواء أكانت خيرية أم تجارية جمهور، وكثيراً ما يكون هناك تعارض بينهما، فهناك الجمهور الداخلى وهناك أيضاً الجمهور

الخارجي، وسواء أكان التنظيم كبيراً أم صغيراً فلابد من إرضاء الجمهور (الداخلى – والخارجى) [٣].

والواقع أن التخطيط فى كافة نشاطات المنظمة أو المؤسسة إنما تحد وأبعاده في ضوء التنبؤ بظروف مستقبلية وتحكمه اتجاهات غير ملموسة تبرز مهارة الخطط في التنبؤ بها وتحديدها وقياسها[٤]. فالهدف من التخطيط الوصول إلى أفضل النتائج وأقل الخسائر وبالتالى فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد، وعلى هذا فإن إدارة الأزمات تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات، وفتح قنوات الاتصال مع الأطراف المختلفة لمواجهة الأزمات.

ويرى على عجوة أن التخطيط يعنى: النشاط العقلى الإدارى الذى يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة على فترة زمنية محددة، يعرض للعديد من المزايا التى يحققها التخطيط لأنشطة العلاقات العامة وهى[٥]:

(أ) تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جمعي الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.

(ب) كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

(ت) التأكيد على الجانب الإيجابى بدلا من الجانب الدفاعى في ممارسة العلاقات العامة.

(ث) حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعليته في التنفيذ.

(ج) تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول للجماهير المستهدفة.

- أما السيد عليوه فيرى أنه لا يمكن التعامل مع الأزمة فى إطار من العشوانية والارتجالية، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإدارى السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإدارى من أى تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها، وهو يرى أن التخطيط يعد بمثابة الإطار العام الذى يتم فى نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ... ؟؟ ومن الذى سيقوم به؟؟ (٦).

- بينما يرى غريب عبدالحميد أن التخطيط لمواجهة الأزمة يعنى وضع وسائل وإجراءات وأنشطة لتنفذها المنظمة بصفة مستمرة فى مراحل ما قبل الكارثة وفي أثنائها وبعد وقوعها، والتى تهدف من خلالها تحقيق ما يلى(٧):-

أ- منع وقوع الأزمة لما أمكن ذلك.

ب- مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية جادة.

ت- تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى أقل حد ممكن.

ث- إزالة الآثار النفسية لدى العاملين والجمهور من جراء الأزمة.

ج- تحليل الأزمة والاستفادة منها لمنع وقوعها مرة أخرى. (٨)

ح- زيادة فاعلية وسائل الإعلام في التعامل مع المنظمات والمؤسسات في أوقات الأزمات.

- أما حسن طاهر فيرى أن مفهوم التخطيط يعنى تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة لبيئة عمل المنظمة، ووضع أساليب وإجراءات مواجهتها، وإن هذا من شأنه أن يعمل على تدنيه تأثير الأزمات، ويقلل حجم الخسائر، ويوفر سرعة الاستجابة، ويساعد على استعادة النشاط

بفاعلية، كما أن هذا التخطيط معنى بوضع أساليب وطرق لمنع الأزمة[٩].

فى حين ترى فؤاده البكرى أن التخطيط عملية ذهنية تستخدم الطاقات البشرية والموارد المالية لتحقيق أهداف العلاقات العامة، وهو عملية مستمرة قوامها التدفق والحيوية.

وتشير إلى أن التخطيط فى أصوله عملية فكرية لها منطق وترتيب ، ويبذل فيها الجهد لتوضيح هدف المشروع والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف[١٠].

لذا فإن التخطيط الجيد يعد نصف طريق النجاح، بينما التسرع والتعجل فى وضع الخطط والبرامج من العوامل التى تؤدى إلى نتائج ضارة أو نتائج ضعيفة الأثر.

- أما جمال حواش فيرى أن مفهوم التخطيط يعنى استعداد دائم لمواجهة الأزمات والكوارث بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة وتحديد الواجبات العامة والخاصة لهذه الأجهزة بهدف الحد من الخسائر وإعادة الأوضاع إلى الوضع السليم[١١].

وفي رأينا نرى أن التخطيط هو محاولة تشكيل المستقبل بالصورة التى تناسب الآمال والطموحات والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد للمشكلات.

والأزمات المحتمل حدوثها، وفي إطار هذا المفهوم ينطوي التخطيط على عنصر التقدير والمرونة، أي التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة، والمرونة لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على المنشأة أو المؤسسة وهى تؤدى دورها في المجتمع.

والتخطيط إجمالا يعنى مجموعة من المراحل والخطوات التى تتخذها الإدارة لمواجهة ظروف المنشأة أو الإدارة خلال فترة زمنية مستقبلية.

** **أهمية التخطيط**:

- لا يهدف التخطيط إلى مستقبل أفضل للمؤسسة أو المنشأة، بل هو عامل مهم فى خلق شعور بالثقة والاستقلال والاعتماد على النفس، وكلما زادت قدرة العلاقات العامة على الاستقلال والضبط الذاتى، قل احتمال تعرضها لتوجيه صادر من سلطة خارجية قد يغلبها على أمرها، وقد تنصاع إلى هذه السلطة انصياعا إما لحاجتها لها أو لاعتمادها عليها.

وعلى هذا فإن العلاقات معينة بصورة المنظمة أو المنشأة وسمعتها في أوقات الرخاء والشدة، وعليها أن تستعد بخطة لمزاولة الاتصال في ظل ظروف بالغة الصعوبة عندما ترث الأزمة، حيث أن غياب التخطيط غالبا ما يقود على التخبط والعشوائية في معالجة القضايا والمشكلات.

** **مراحل تخطيط أنشطة العلاقات العامة**(١٢):

(أ) دراسة شاملة لكل الظروف والمتغيرات المختلفة المحيطة بالمنشأة والتى يمكن أن تؤثر فيها مستقبلا.

(ب) الخروج بمجموعة من الافتراضات تحدد عما يحتمل أن تكون عليه الظروف المستقبلية بناء على هذه الدراسة.

(ت) تحديد الأهداف التى تسعى الإدارة على تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة تحديد الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والفنية المطلوبة لتنفيذ هذه الأهداف.

(ث) دراسة امكانية الاستفادة القصوى من الموارد بما يتيح تحقيق أفضل ناتج ممكن.

(ج)تحديد الوقت اللازم للانتهاء من الخطة ككل.

(ح)ووضع البرامج الزمنية وترتيب الخطوات التنفيذية من حيث التوقيت بما يؤدى إلى إمكانية التحكم في عنصر الوقت تحكما دقيقا.

• **متطلبات التخطيط**:

يرى الجزء والباحثين أن التخطيط الناجح في برامج العلاقات العامة تتضمن مجموعة من المتطلبات أهمها.

(١) وجود مخططين مدربين وعلى مستوى عالٍ من المهارة وحسن التصرف.

(٢) وجود إمكانيات (مادية – بشرية) متاحة لمواجهة أى متطلبات طارئة.

(٣) توفير الوسائل التى تساعد على استمرار العمل والاستعداد لمواجهة أى مشكلة.

(٤) التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارة والعاملين على حدٍ سواء.

(٥) وجود منفذين مهرة ذوى خبرة وكفاءة ولديهم الاستعداد لتحمل المسئولية.

(٦) توزيع الأدوار على الإدارات المختلفة والتنسيق بينها ومهام كل إدارة.

•• **فوائد ومزايا تخطيط برامج العلاقات العامة**.

يحقق تخطيط برامج العلاقات فوائد ومميزات عديدة أبرزها الآتى[١٣]:-

١- توفير الأهداف المحددة لنشاط العلاقات العامة واتى على ضوئها بمكن تقييم الجهود والنتائج المحققة.

٢- تحديد مسارات العمل والبرامج والخطط التى تكفل تحقيق الأهداف ، ويعنى ذلك اختيار وتحديد الأولويات التى سوف تحكم عدد وطبيعة وتوقيت مختلف الأنشطة والعمليات في البرنامج بما يضمن تكريس الجهود للأنشطة والأعمال الأكثر أهمية لجهاز العلاقات العامة.

٣- توفير مدخل منظم للتعامل مع الأحداث المستقبلية والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه وتحديد أفضل مسارات العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.

٤- تدعيم الأعمال السليمة وإقرارها والكشف عن الأعمال الخاطئة والبعد عنها.

٥- توفير أساس موضوعى وسليم لوضع الميزانية العلاقات العامة واستخدامها بفاعلية.

٦- تقرير مدى إمكانية تحقيق الأهداف المعلنة بالموارد والإمكانيات المتاحة.

٧- كسب تأييد الإدارة العليا للأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

٨- حسن اختيار الموضوعات والأساليب لإمكان التنفيذ بنجاح.

٩- التأكيد على الجانب الإيجابى بدلا من الجانب الدفاعى.

١٠-حسن اختيار وسائل الاتصال المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف.

ومن المزايا والفوائد التى يحظى بها تخطيط برامج العلاقات العامة يتضح أن التخطيط الناجح لنشاط العلاقات العامة يهدف إلى تحقيق أهداف هذا النشاط في فترة زمنية محددة ويمن التعبير عن دوره التخطيط لنشاط العلاقات العامة في ثلاث خطوات على النحو التالى:-

(أ) مدخلات

(ب)أنشطة وتحليل العمليات.

(ت)مخرجات.

ويعد من الطبيعى أن يكون هناك تكامل بين عملية التخطيط على مستوى المنشأة ككل، والعلاقات العامة كنشاط من أنشطة المنشأة، فمخرجات أنشطة العلاقات العامة تتأثر على درجة كبيرة بالمدخلات والتى تتكون من أهداف العلاقات العامة وسياستها، ومجموعة أخرى من العوامل التى تحدد شكل أهداف وأنشطة هذا النشاط.

ويمكن تلخيص مدخلات التخطيط لبرامج العلاقات العامة في التالى(١٤):

١- أهداف المنشأة وسياساتها.

٢- المعلومات المتعلقة بتحديد الجمهور المستهدف والوسيلة الإعلامية المستخدمة.

٣- الموقف الحالى للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليه والتنسيق بين الإدارات الفرعية.

- وبعد تحليل هذه المعلومات تكون النتيجة هى مخرجات النشاط، والتى تتكون من أهداف وسياسات العلاقات العامة والميزانية المخصصة

لها، والوقت اللازم لتنفيذها، ثم تترجم هذه الخطة إلى برامج وخطط محددة وتترجم البرامج إلى أنشطة تفصيلية ، وتجرى عمليات المتابعة والتقويم لهذه الأنشطة للتعرف على رد فعل الجمهور إزاء السياسات والخطط التى تقوم بها المؤسسة.

ويذهب خبراء العلاقات العامة إلى أن تخطيط برامج العلاقات العامة يتطلب أن تنظر الإدارة في اتجاهات متعددة تسمح لها بأن تضع يدها على أبعاد الموقف ومتغيراته على النحو التالى[١٥]:

(أ) نظرة باحثة إلى الخلف:

وذلك حتى يمكن التعرف على كل العناصر التى قادت على الموقف الحالى.

(ب) نظرة متعمقة لظروف المنشأة.

وذلك حتى يتم الوقف طبيعة الحقائق والآراء التى يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط في ضوء أهداف المنشأة.

(ت) نظرة واسعة إلى ما يحيط بالمنشأة.

وذلك بهدف دراسة المواقف المتشابهة في المنشآت التى يتشابه نشاطها الاقتصادى مع نشاط المنشأة.

(ث) نظرة مستقبلية على الأمام.

وذلك حتى يمكن تحديد أهداف المنشأة ورسم خطط وبرامج العلاقات العامة والوقوف على إمكانية تنفيذها.

كما يضيف "هاموند" أن نجاح التخطيط فى برامج وخطط العلاقات العامة يتطلب توفر العوامل والظروف التالية[١٦]:-

(١) الدراسة الدقيقة والشاملة لكل أوجه المشكلة المطروحة، يتم من خلالها تحديد كل العناصر والعوامل التى أدت إلى ظهورها.

(٢) تحديد الموارد المتوافرة لمجابهة المتطلبات التى تحتاج إليها المشكلة وحجم هذه الموارد ومصادرها، وطريقة التصرف فيها.

(٣) توفر الإطار القانوني والإداري اللازمين لتطبيق الخطة، وكذلك توفر المختصين الذين يتولون تنفيذ الخطة بمراحلها المختلفة.

(٤) المقدرة على التعلم من الأخطاء والاستعداد للنهوض، والعمل من جديد بعد الوقوع في مطبات الإخفاق لسبب أو لآخر.

(٥) وضع توقيت محدد وواضح لتنفيذ كله مرحلة من مراحل الخطة سواء ارتبطت برامج التنفيذ بأحداث ومناسبات هامة أخرى في حياة المؤسسة أو كان مستقلة عنها.

** **تخطيط برامج العلاقات العامة**

يقصد بتخطيط برامج العلاقات العامة أن يقرر المخطط في وقت سابق على التنفيذ، الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها، والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الامكانات والقيود المحيطة بعملية التخطيط في أعمال العلاقات العامة سواء ما كان منها بغرض تعريف الجمهور بالمنشأة من الأخطار التى تحدق بها أو علاجى لحل المشاكل التى تواجهها[١٧].

وعلى هذا تتعلق عملية التخطيط بتحديد الأهداف (ماذا يريد) وكيفية التنفيذ وهذا يحتاج إلى حصر جميع الموارد المتاحة، وبحث كيفية الاستفادة منها بفاعليته وكفاءة في تحقيق الأهداف المرتقبة، وبالتالى يستلزم التخطيط

التأنى وصدق الرؤية، والبعد عن التسرع والارتجالية، حتى يكون تخطيطاً مستمراً محققاً الهدف منه، ويعطى أفضل التقديرات المحتملة[١٨].

ومن هنا يراعى عند تخطيط برامج العلاقات الآتى[١٩]:-

(١) جمع المعلومات والحقائق عن المستقبل، مثل توقع تصرفات الجماهير (رد الفعل) والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ودراستها بعمق تفادياً لحدوثها مستقبلا.

(٢) زيادة إسهام الإدارة الإدارة ودعمها، لأن نشاط العلاقات العامة واضح ومفهوم ويسير وفق تصور علمى مدروس.

(٣) اختيار هدف غير متسرع للأفكار وكيفية التنفيذ ومكانة ووقته.

(٤) تحقيق الرقابة أثناء التنفيذ وبعده، وذلك بمتابعة ما تم تنفيذه من المخطط المقرر.

(٥) أن يكون الهدف واضحا ومحدداً من حيث المكان وتاريخ الانجاز المتوقع.

(٦) أن يكونه الهدف قابلا للقياس وذلك حتى نتمكن من استخدامه كمعيار لمقارنته بالإنجاز المتحقق في نهاية الفترة المحددة.

(٧) المرونة في تحديد الأهداف وضرورة مراجعة هذه الأهداف كل فترة زمنية محددة.

(٨) عدم تعارض أهداف العلاقات العامة مع الأهداف الرئيسية للشركة أو المنشأة.

(٩) أن يكون الهدف من تخطيط البرامج واقعيا أى ضمن الظروف والامكانات المتاحة[٢٠].

** *مزايا التخطيط لبرامج العلاقات العامة:*

تتعدد مزايا التخطيط الجيد المبنى على أسس علمية سليمة، ويلتزم بخطوات تقترب في مراحلها بهدف التخطيط والتى تتميز بالتالى[٢١]:-

(١) يساعد على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وبالتالى اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها والتصدى لها.

(٢) ضمان الاستخدام والاستغلال الأفضل للموارد المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية أم بشرية.

(٣) تزويد الخطة موظف العلاقات العامة بجدول أو برامج عمل ترشيدهم إلى الطريق والخطوات الواجب عليهم تنفيذها.

(٤) تحديد الخطة الأعمال والأنشطة المطلوبة القيام بها.

(٥) تساعد على وضوح الأهداف بالنسبة إلى منفذيها والتى على ضوئها يمكن تقييم الجهود المبذولة.

** *عوائق عملية تخطيط برامج العلاقات العامة:*

على الرغم من أهمية التخطيط بالنسبة لبرامج العلاقات العامة وضرورته لعمل العلاقات العامة، فإنه ليس متوافراً دائماً في أغلب المؤسسات بسبب العديد من العقبات والصعاب التى تمنع القيام به، وتبدو هذه العقبات بصفة أساسية في العناصر التالية:

(أ) الإحباط الذى يصيب رجال العلاقات العامة أثناء تأديتهم لعملهم وعند تنفيذ الخطة والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

(ب) عدم إشراك الإدارة لمتخصصى العلاقات العامة في المناقشات المؤدية إلى تحديد سياسة المؤسسة وضبط برامجها[٢٢].

(ت) عدم اعترافها الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.

(ث) تخفيض الميزانيات المستمر بدعوى تخفيض المصروفات مما يدفع إلى تخطى مراحل مهمة من الخطة كان من المفترض القيام بها.

(ج) غياب أهداف واضحة ومتفق عليها، لما ينبغى أن تحقق المؤسسة أو قسم العلاقات العامة فيها(٢٣).

(ح) ضيق الوقت من وجهة نظر رجال العلاقات العامة واستغراقهم في العمل اليومي.

(خ) الروتين والبيروقراطية الوظيفية ومراحل الموافقة الطوينة على البرامج التى تقترحها العلاقات العامة في المؤسسة بميزانيات محدودة.

(د) نظرة بعض رجال العلاقات العامة للنشر باعتباره الهدف النهائى(٢٤). والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة.

(ذ) عدم وجود موظفين وإدارة ناجحة تتميز بالكفاءة والخبرة للقيام بإعداد البرامج والخطط للمشكلات المحتملة حدوثها للمؤسسات والشركات.

(ر) حداثة دائرة العلاقات العامة في المؤسسات مما يؤدى إلى تخبطها. نظراً لعدم الخبرة من ناحية، وعدم فهم الإدارة العليا لمهام العلاقات العامة من ناحية أخرى.

(ز) عدم ثبات مدير إدارة العلاقات العامة في منصبه، حيث أن تعدد عمليات التغيير من شأنها أن تعطل العديد من مراحل الخطة وخاصة إذا ما تم تنفيذها بالفعل(٢٥).

** أنواع التخطيط في برامج

العلاقات العامة:

... تختلف الفترة الزمنية التى تحدد الفرق بين الأنواع من التخطيط من شركة إلى أخرى حسب حجم الشركة أو المنشأة، وحسب طبيعة العمل الذى تمارسه، فشركة مل (جنرال موتورز) وهي شركة عالمية في مجال صناعة المحركات والسيارات قد تنظر إلى التخطيط الذى يغطى عامين على أنه تخطيط متوسط أو قصير الأجل، في حين أن شركة مقاولات مثل (عثمان أحمد عثمان) قد تنظر إلى نفس الفترة على أنها تخطيط طويل الأجل[٢٦].

إلا أنه وبشكل عام ينظر إلى التخطيط قصير الأجل على أنه يغطى فترة زمنية أقل من سنة، ومتوسطة الأجل من عام إلى خمس أعوام، وطويل الأجل أكثر من خمس سنوات.

ومن حيث الهدف من التخطيط يستلزم توضيح الآتى:-

(١) تخطيط طويل المدى:

وهو المعروف بالتخطيط التنموى الذى تقوم به الأجهزة الرسمية بهدف تطوير البنية الأساسية وإقامة المشروعات الخدمية والتنموية والاستثمارات وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي[٢٧].

الذى يقوم على فكرة التنبؤ بالحالة المرغوب فيه مستقبلا، وتحديد القوى الفعالة التى تساعد في تحقيق هذا الوضع المستقبلى التى قد تحول دون تحقيق هذا الوضع، إذ أن المنظمات التى تفتقد إلى عملية التفكير الاستراتيجى تواجه صعوبات عديدة ومشكلات مثل سواء الفهم عن المنظمة ونشاطاتها المختلفة وبالتالى فإدارات العلاقات العامة تسعى دائما إلى التكامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي لتنسق مع خطط المنظمة

الاستراتيجية، بمعنى أنها تستوعب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ثم تعيد تشكيلها في إطار العلاقات العامة.

(٢) تخطيط قصير المدى:

وتقوم به الشركات والمنشآت لفترات زمنية قصيرة لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها في فترة زمنية محدودة، قد لا تزيد عن عام واحد.

وعلى هذا فإنه يتعين على رجل العلاقات العامة أن يحدد نوع الخطة المراد تنفيذها (طويلة – قصيرة – متوسطة) وكيفية المزج بين هذه الفترات، وعليه أيضا.

أن يعرف كيف يجعل كل خطوة من خطواته مكسباً له وللمؤسسة التى يعمل بها.

هذا فضلا عن ضرورة تقدير طول الحملة ومقاصدها، وهل تهدف إلى جمع قدر من المال في فترة زمنية محدودة كما يحدث في الأزمات والكوارث المفاجئة أم أنها وضع ترتيبات لعقد مؤتمر علمى أو سياسى يستغرق أياماً معدودة أم هو تغيير، لهذه الاعتبارات يتعين على رجل العلاقات العامة أن يوضح خطته ومجالها وميزانيتها ووسائل الاتصال المتاحة، ومعرفة أنواع الجماهير المستهدفة، والباحثين الذين سيتولون العمل معه، ومدى تدريبهم وكفاءتهم وفهمهم للأغراض التى يسعون إليها.

** **أساليب تخطيط *البرامج* فى *العلاقات العامة*[٢٨]:**

أيا كانت أهداف التخطيط (طويلة – قصيرة- متوسطة) فإنه يوجد أسلوبين من التخطيط ينبغى الأخذ بهما لإنجاز نوعين من البرامج التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة في الشركات والمؤسسات هما:-

(١) التخطيط الوقائى:

وهو التخطيط الذى يعتمد على برامج تهدف إلى ضمان فهم الجمهور للمؤسسة وأهدافها وسياستها، و إلى كسب تأييده لها، أى إلى بناء علاقة ودية بين المؤسسة وجمهورها.

ويضم هذا النوع من التخطيط الآتى:-

(أ) التخطيط للاتصال بالجمهور ويتضمن طرق تحديد الجمهور والتعرف عليه.

(ب) التخطيط لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة التى تتناسب وطبيعة الجمهور.

(ت) التخطيط لاختيار المضمون المناسب التى يتفق مع أهداف الخطة وحاجة الجمهور.

(٢) التخطيط العلاجى:

وهو تخطيط يعتمد في الأساس على مواجهة الكوارث والأزمات في حالة حدوثها، حيث يتم وضع سيناريوهات عديدة لمنع وقوعها، واحتواء الأزمة وعدم تفاقمها عن حدوثها، فالهدف من التخطيط العلاجى هو تجنب الوقوع في الفوضى والتسرع عند حدوث الأزمة، وبالتالى يصبح من الضرورى أن تكون العلاقات العامة هى المصدر الوحيد أو على الأقل الأساس للمعلومات المتعلقة بالأزمة، فالصمت يفتح الباب على مصراعية للأقاويل والشائعات المفروضة[٢٩].

وقد كشفت أغلب الدراسات أن الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة لمواجهة الشائعات تعمل بعد ظهور وتداول الشائعة، أى أن لها طابع دفاعى.

ومن هنا تبرز أهمية التفكير في أهمية وضع استراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها، والمخاطر الناجمة عنها، وكيفية تحليلها للكشف عمن ما تتضمنه من أكاذيب وافتراءات.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون والتنسيق بين وسائل الإعلام والمدارس والجامعات والمساجد وأجهزة وإدارات الإعلام الأمنى، وفريق إدارة الأزمة ولجان رصد ومتابعة الشائعات، حيث تهدف استراتيجية الاتصال الوقائى إلى تحقيق أهداف تربوية على المدى البعيد، مع إبقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعى ويقظة بمناخ الشائعات وأساليب ترويجها(٣٠).

ورغم أن استراتيجيات العلاقات العامة لمواجهة الشائعات في الشركات والمؤسسات تختلف عن استراتيجيات الإعلام للتصدى للشائعات التى تضر بالمجتمع، إلا أن بعض الخبرات والدروس المستفادة التى اكتسبتها هذه الشركات يمكن أن تفيد في بناء الاستراتيجية المجتمعية العامة للتصدى للشائعات، ولعل أهم هذه الدروس هي الوضوح والشفافية والامتناع عن التعليق واستخدام شائعات مضادة.

ويمكن القول وفق ما تقدم أن ثورة تكنولوجيا الاتصال وعولمة الإعلام قد جعلت من الهيمنة والاحتكار الإعلامى التقليدى الذى كانت تمارسه بعض النظم السياسية أثراً لم يعد مقبولا الرجوع إليهن فقد فرضت عولمة الإعلام تحديات جديدة قلصت من قدرة الدولة ومؤسساتها الرقابية على المنع والحجب، وأصبحت السماوات المفتوحة والاتصال عبر شبكة الانترنت إمكانية متاحة لقطاعات واسعة من المواطنين(٣١). لذلك ينبغى أن

تستجيب النظم الإعلامية المختلفة لتحديات العولمة، وتتفاعل معها إيجابيا، وتطور من أدائها حتى تستطيع أن تحافظ على ثقافتها وهويتها وتدافع عن مصالحها السياسية والاقتصادية في إطار من التخطيط والتنظيم القائم على الخبرات والدراسات لمواجهة الأزمات والكوارث.

** ***إعداد خطة العلاقات العامة:***

إن إعداد خطة برنامج للعلاقات العامة يحتاج إلى خبرة واسعة ومهارة في التحليل، بالإضافة إلى الإلمام بأهداف المنشأة وفئات جماهيرها وتتضمن برامج العلاقات العامة الخطوات التالية[٣٢]:-

(١) تقييم الوضع الحالى:

حيث يجب توضيح أن نقطة البدء هى في فهم الوضع الحالى ويعنى ذلك الإجابة عن سؤال أين نحن الآن؟؟

(٢) تحدي أهداف البرامج:

حيث ينبغى على رجل العلاقات العامة أن يحدد الأهداف من إعداد برنامج العلاقات العامة، والتى بناء عليها يقوم بتحديد النشاطات والأعمال المفترض القيام بها لتحقيق هذه الأهداف ومن الضرورى أن يتم ترتيب هذه الأهداف وفق أهميتها النسبية فهناك الأهداف الأكثر أهمية، وهنا الأهداف المهمة، والأقل أهمية وبالإضافة إلى ذلك يجب الفصل بين الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى.

** ***الجوانب الاساسية التخطيط برنامج العلاقات العامة:***

يتضمن نموذج التخطيط في مجال العلاقات العامة عدداً من الجوانب تتمثل في الخطوات التالية[٣٣]:-

١- أسباب الخطة:

وهى ترتبط بموقف تسعى المؤسسة أو المنشأة نحو تغييره أو تحسينه فقد ترى المؤسسة أن مبيعاتها منخفضة، أو أن هناك حملات مغرضة تستهدف النيل من الصورة الذهنية لها، أو أن هناك مفاهيم خاطئة تتعلق بصورة المنظمة.

٢- أهداف الخطة:

حيث لا خلاف على أن الأهداف من أهم مكونات الخطة فلا نجاح بدون أهداف مكتوبة مع ضرورة أن تتضمن هذه الأهداف الوضوح وإمكانية تحقيق وعدم التنافي مع الأخلاق والأعراف السائدة في المجتمع.

٣- الوسائل المتاحة:

ويقصد بها طرق وأساليب تحقيق الأهداف ويقتضى ذلك الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ماذا تقول؟؟ لمن تقول ؟؟ كيف تقول ؟؟ متى تقول؟؟

٤-الميزانية المتاحة:

حيث أن هذا البند من شأنه أن يضع الخطة موضع التنفيذ وهذا ما يجعل وجود ميزانية مستقلة لإدارة العلاقات العامة أمر مهم لتمويل مراحل الخطة.

** ***تخطيط نشاط العلاقات العامة في المؤسسات والمنشآت***:

تقوم عملية تخطيط نشاط العلاقات العامة على عدد من المراحل المهمة في إطار سعيها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أبرزها[٣٤]:-

اولا: تحديد اهداف برنامج العلاقات العامة:

وتشمل هذه الخطوة تحديد الأهداف التى توجه جهود برنامج العلاقات العامة لتحقيقها، والتى تمثل معايير رقابية تستخدم للرقابة على كفاءة تنفيذ برنامج العلاقات العامة.

ويمثل تحديد الأهداف نقطة أمان في برنامج العلاقات العامة، فمن واقع المناقشات مع الإدارة العليا يتم إعداد قائمة بأهداف برنامج العلاقات العامة وتحديد الأولويات بينها.

كما تقوم تحديد الأهداف بتحديد الاتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية معينة مما يؤدى إلى التركيز على طبيعة المهمة المراد تحقيقها، حيث ترتبط بخطوة الأهداف ضرورة رسم السياسات، أى تحديد الطرق والوسائل التى يؤدى إتباعها إلى تحقيق الأهداف[٣٥].

ولعل أهم أهداف العلاقات العامة بوجه عام صيانة العلاقات الطيبة بين المؤسسة والجمهور، ولا يختلف هذا الهدف باختلاف المؤسسات والمنشئات، أو باختلاف المجتمعات، فأهداف العلاقات العامة في المؤسسات والصالح والشركات واحدة.

ثانيا: تحديد الجمهور المستهدف:

يتم تعريف الجمهور على أنه جماعة من الناس لهم مصالح مشتركة ورأى مشترك تجاه موضوع له طبيعة جدلية، ويضع بعض الباحثين تحديد الجمهور في الخطوة التالية بعد تحديد الأهداف[٣٦].

ويعد تحديد الجمهور من هو ؟؟ ماذا يعمل ؟؟ ما هى توقعاته ؟؟ ماذا تعرف عنه من الأمور المهمة عند الإعداد لخطط وبرامج العلاقات العامة، حيث يهتم مخطط برنامج العلاقات العامة بمعرفة نوعية الجمهور وعاداته

من حيث الجنس والسن، وحجم الأسرة، والطبقة الاجتماعية، والفئات المؤثرة في عملية صنع القرارات، أو تكوين الرأى العام[٣٧].

ويرى على عجوة أن الهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التى لها علاقة بأهداف الاتصال، هذا إلى جانب توفير الكثير من الجهود والنفقات، لأنها تركز على الهدف بشكل مباشر[٣٨].

ويفيد تحديد الجمهور كذلك في الوصول إلى البناء الجيد لرسالة الاتصال واختيار المداخل المناسبة إلى العقل الإنساني وتحديد المعاملة الخاصة بكل جمهور واختيار وسيلة الاتصال الملائمة ، على اعتبار أن سياسة العلاقات العامة تستهدف الوصول إلى جماهير متعددة تتعامل مع المؤسسة أو المنشأة سواء بالداخل أو الخارج، كالعاملين والمستهلكين والموردين والموزعين والجهات الحكومية، وأجهزة الحكم المحلى والأجهزة الشعبية والنيابية والمنافسين فإن ينبغى على إدارة العلاقات العامة أن تتوافر لديها بيانات تفصيلية عن نوعيات هذه الجماهير وتقسيماتها الديموجرافية والاجتماعية المختلفة حتى يمكن تحديد كل الفئات ستوجه إليها جهود العلاقات العامة، واستخدام الوسائل الفعالة التى تمكن الإدارة من تحقيق رسالة العلاقات العامة – سواء في الاتصال أو الإعلام أو الإقناع أو التأثير – لكل الفئات باستخدام الوسائل الاتصالية الفعالة والمؤثرة[٣٩].

- **ومن أمثلتها الأهداف التالية[٤٠]:**

١- دعم ثقة الجمهور بالمنظمة أو المؤسسة وبناء سمعة طبيعة لها good will عن طريق زيادة فهم وتقرير الجمهور لرسالة المنظمة وأهدافها، وإنجازاتها ودورها في العمل لصالح المجتمع.

٢- تغيير صورة المنظمة أو المؤسسة "image " عقب إدخال أنشطة جديدة.

٣- توفير علاقات طيبة مع العاملين ورفع معنوياتهم بما يكفل تحسين أدائهم الوظيفى.

٤- تحسين صورة المنظمة في المجتمع المالى Financial Community

٥- إعلام الجمهور بجهود المنظمة أو المؤسسة في خدمة المجتمع.

٦- تصحيح إدراك أو اتجاه سلبى لدى جمهور المنظمة.

٧- تحسين علاقة المنظمة أو المؤسسة بالمجتمع وتنمية شعور طيب من المجتمع تجاه المنظمة وتأييده لأهدافها وإنجازاتها.

٨- جذب أفضل العناصر البشرية للعمل بالمنظمة، فضلا عن ضرورة تحقيق درجة من الاستقرار للعمالة الحالية وخاصة المدربة منها وذوى الكفاءات.

٩- تكوين وتنمية روح الفخر والاعتزاز بالمنظمة بين العاملين وأعضاء المجتمع.

١٠- تثقيف المستهلكين للسلعة أو المنتفعين بالخدمة بإعطائهم معلومات جديدة عنها.

ومن هذا كله يتضح أنه أيا كانت أهداف برنامج العلاقات العامة، فإنه يجب مراعاة أن تؤسس هذه الأهداف على تحليل الموقف، وأن تكون أهدافا واقعية يمكن تحقيقها على ضوء الظروف التى تعمل فيها المنظمة

وإمكانياتها البشرية والمادية المتاحة، وألا تكون هذه الأهداف مجرد آمال صعبة التحقيق والمنال.

ولا شك أن غياب السياسة الواضحة المحددة المتفق عليها يؤدى إلى افتقار عملية التخطيط إلى عنصر أساس من عناصرها، هذا فضلا عن أن مفهوم العلاقات العامة واحد لا يختلف باختلاف الأنظمة والمجتمعات، وإنما يأتى الاختلاف والتباين من التطبيق والسياسات والأهداف التى تعمل في إطارها الشركات والمنظمات والمؤسسات داخل المجتمع، فإن لم تكن معروفة بدقة فإن جميع المبالغ المنفقة على البرنامج تعد إهداراً للمال العام أو الخاص.

ومن الضرورى أن يتعرف رجل العلاقات العامة على جمهوره وخصائصه وسماته ونوعيته، وربما يساعده على ذلك أن كل ميدان من ميادين النشاط له طائفة من الجماهير التى يتصل بها.

وعلى هذا ينبغى على رجل العلاقات العامة أن يقسم الجمهور الذى يتصل به بالمنشأة أو المؤسسة إلى فئات متجانسة أو إلى جماهير نوعية حتى يمكنه الاتصال بها وحتى يأتى هذا الاتصال مؤثراً، وتبدأ عملية التأثير بالجمهور القريب من المنشأة ثم تتزايد تدريجيا إلى أن تصل إلى الجمهور العام.

ومن هنا فإن الأخذ بالتخطيط مع الجمهور مهم فى عدة نواحى[٤١]:

(١) تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة بصفة دائمة.

(٢) حتى يستطيع الجمهور الحكم على المؤسسات حكما سليما من خلال المعلومات المقدمة.

(٣) لحسن استخدام وسائل الاتصال الخاصة بالجمهور وانتقاء الأكثر قرباً لهم.

(٤) يتيح الاتصال الصاعد والهابط بين الجمهور والإدارة تفهم لوجه نظر الجمهور وآراءه وأفكاره من جانب الإدارة.

(٥) توضيح الطريق للإدارة العليا قبل إقدامها على أى خطوات تجاه الجمهور من شأنها أن تعدل من اتجاهاته.

وإجمالا يمكن القول أن تحديد الجمهور يفيذ رجل العلاقات العامة في معرفة موقف هذا الجمهور إزاء المؤسسة أو المنشأة وقضاياها، وكيف يمكنه تغيير بعض الاتجاهات السلبية الموجودة عند الجمهور، لذلك فإن رجل العلاقات العامة يضع في اعتباره دائما أن يؤثر في الجمهور وفي أرائه وأفكاره واتجاهاته.

ويرى بلاند " Michael Baland " أن الجمهور الذى يمكنه الاتصال به عند حدوث الأزمة يتمل في النوعيات التالية(٤٢):

(١) المتأثرون من الأزمة مباشرة.

(٢) الذين يمكنهم التأثير على المنظمة.

(٣) الذى يمكن أن يتأثروا بالأزمة لاحقا.

(٤) الذى يحتاجون إلى المعلومات والحقائق.

وتجدر الإشارة فى هذا الإطار إلى أنه ليس من الضرورى أن يتم الاتصال بهذه الجماهير كلها عند حدوث الأزمة أو الكارثة، أو المشكلة وإنما يمكن الاختيار لنوعية معينة من الجمهور وفقا لأولويات الاهتمام التى

تعطيها المنظمة لهذه الجماهير، ومع هذه الخطوة ينبغى تحديد قنوات الاتصال ووسائله والتى يمكن استخدامها مجتمعة أو منفردة وهى:

- المؤتمرات الصحفية – النشرات والمطبوعات – المقابلات – الإعلانات – النشرات الإخبارية المرئية – المكالمات التليفونية – الفاكس – الزيارات الشخصية – التقارير – الخطابات المهمة – المراسلات والبرقيات.

ثالثا: تحديد وسيلة الاتصال المناسبة في خطط وبرامج العلاقات العامة

يقع على عاتق إدارة العلاقات العامة تحديد الوسائل الاتصالية العامة والخاصة المناسبة، وعدد الندوات والمحاضرات واللقاءات ونوعيتها وموضوعاتها وتوقيتها، وأنسب الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية، وغير ذلك من الوسائل والأساليب والطرق التى تمكن الإدارة من الأداء الفعال لوظيفتها[٤٣].

وبصفة عامة يتم اختيار وسائل الاتصال أو الإعلام التى تناسب أهدافاً معينة والأكثر تأثيراً في فئات خاصة من الجماهير ، ويرتبط ذلك بالمستوى الثقافى والاجتماعى والاقتصادى لفئات الجماهير.

لذلك عندما ينخفض المستوى الثقافى للجمهور المعنى فإنه لا يناسبه استخدام وسائل اتصال تعتمد على القراءة كالصحف والمجلات والمطبوعات والنشرات في حين يناسبه وسائل الاتصال السمعية والبصرية – كالإذاعة والتليفزيون وشرائط الفيديو والهواتف والاتصال الشخصى والأفلام الوثائقية والمعارض والشرائح المصورة Slides.

كذلك هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مهما في اختيار الوسيلة الاتصالية مثل حجم الجمهور المستهدف، ومدى تجانسه، فالجمهور الكبير

غير المتجانس لا يمكن الوصول إليه بوسيلة واحدة للاتصال وإنما بوسائل متعددة، فضلا عن الغرض من الاتصال ذاته.

وعلى هذا تعد وسائل الاتصال القناة التى تنساب من خلالها الرسالة إلى الجماهير وهنا تبرز أهمية اختيار رجل العلاقات العامة في اختيار القناة المناسبة لحمل المعلومات والفهم اللازمة لإنجاز الهدف من هذه الوسائل.

وفي ضوء الاستراتيجية المحددة لوسائل الاتصال المستخدمة media فإنه يلزم إصدار عدد من القرارات التكتيكية لتنفيذ القرارات الاستراتيجية مثال ذلك إذا كانت الاستراتيجية تتطلب إصدار صحيفة إخبارية داخلية Newspaper Letter وهي صحيفة تشتمل على أبناء أو معلومات ذات أهمية للعملين بالمنظمة، فإنه يلزم تقرير نوعية هذه الصحفية وحجمها وأسلوب تحريرها وعدد صفحاتها وأسلوب طباعتها ودورية صدورها (يومى، أسبوعى، شهرى) والجمهور الذى ستوجه إليه، وطريقه توزيعها، وغير ذلك من قرارات تفصيلية(٤٤).

كذلك قد يكون القرار الاستراتيجي هو استخدام التليفزيون كوسيلة اتصال جماهيرية mass media لبث رسالة خاصة بالمنظمة إلى جماهيرها وهنا يلزم أن يتبع ذلك إصدار قرارات تكتيكية بشأن طول هذه الرسالة والجدول الزمني لبثها، ولأي مدى تستخدم الكلمات أو الصور أو الألوان لنقل الرسالة وغير ذلك من أمور يجب تقريرها.

ومن هذا كله يمكن الوقوف على مجموعة من الخطوات الإجرائية حول علاقة الوسيلة الاتصالية بالرأى العام واحتياجاته وهذه الخطوات هى(٤٥):-

١- رسم برنامج زمنى لتحقيق الأهداف المحددة باستخدام الوسائل التى تم اختيارها.

٢- تحديد المخصصات المالية المطلوبة لإنجاز الأنشطة المختلفة في ضوء الخطط المقترحة.

٣- متابعة البحث بهدف التعرف على مدى نجاح البرنامج ونواحى القوة أو الضعف فيه.

٤- التعديل المستمر في مساره كلما اقتضى الأمر، يحاب الاتجاهات الإيجابية المطلوبة من وضعه.

رابعا: تحديد وسائل الاتصال

تعرف بداية الرسالة على أنها مجموعة الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التى يرغب المرسل في إشراك المستقبل فيها، وعلى المستوى الاجرانى تعرف الرسالة على أنها عنصر من عناصر الاتصال يعنى الإنتاج المادى الواقعى للمصدر، فعندما نتكلم يكون كلامنا هو الرسالة، وعندما نلوح تكون حركات أيدينا هى الرسالة مضافاً إليها تعبيرات الوجه.

وتتضمن عملية اختيار وتصميم الرسالة عمليتان مهمتان هما[٤٦]:-

(١) فكرة الرسالة:

وهذه الخطوة تحدد الفكرة الرئيسية على شكل الرسالة التى يراها الجمهور أو يسمعها، حيث ينبغى أن تجيب الرسالة على عدد من الأسئلة منها: هل الفكرة سليمة؟؟ وما هو الشكل المناسب لهذه الرسالة ؟؟ وهى تحقق الغرض منها؟؟

ويلزم عند بث الرسالة الاتصالية إلى الجمهور مراعاة التأكيد على الجوانب التالية:-

١- أن المنظمة تخضع الإجراءات صارمة في مجال السلامة والأمن.

٢- أن الإجراءات الأمنية تخضع للمراجعة من جانب متخصصين.

٣- اختيار المعدات بعناية فائقة تفاديا لأى عيوب قد يطرأ بها.

٤- أن المنظمة تقوم بشرح تعليمات الأمن والسلامة على العاملين(٤٧).

وعلى هذا يركز برنامج العلاقات العامة على إعداد الحملات اللازمة والوقت المناسب لهذه الحملات بحيث يمكن تحقيق الهدف عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال في تقديم رسالة إعلامية مفيدة.

خامسا: تنفيذ برنامج العلاقات العامة ومتابعته المستمرة

تقديم إدارة العلاقات العامة بتنفيذ البرنامج الكامل، أو بعض أجزائه، وذلك بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد المشار إليها وقد تعتمد إدارة العلاقات العامة على إحدى وكالات الإعلان وتضع شروط التعامل معها والاتصال المستمر بها لمتابعة التنفيذ، وقد تعتمد على وكالات الإعلان أيضا في مرحلة التصميم حيث تستفيد الإدارة من المشورة المقدمة أثناء تنفيذ برنامج العلاقات العامة(٤٨).

وقد يتناول البرنامج شرح أو توضيح سياسات العاملين بالمنظمة أو لجماهير خارجية تتعامل معها المنظمة أو المؤسسة، وتؤثر فيهم سياساتها، وذلك بهدف كسب تأييدهم ومؤازرتهم.

ويجب بالتالى أن يتضمن البرنامج مختلف أبعاد عمليات البناء والتصحيح في مجال العلاقات العامة بما يكفل بناء الثقة الجماهيرية، ومن المسائل إلى يشملها برنامج العلاقات العامة تحديد الموضوعات والمواد الإعلامية التى يتم التركيز عليها عند الاتصال الجماهير، ويتوقف ذلك على طبيعة المنظمة وعلى نتائج دراسة الدوافع السيكولوجية والاتجاهات النفسية المؤثرة في السلوك البشرى.

لذلك تركز المؤسسات والمعاهد العلمية في حملتها الإعلامية على:

بناء وتكوين وتثقيف الفرد كمدخل أساسى في بناء المجتمع كذلك يتضمن برنامج العلاقات العامة تحديداً لمصادر الرسالة الإعلامية والتى يجب أن يتوافر لها قدر كافٍ من المصداقية والجاذبية والسلطة أو المركز.

وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن المصادر ذات المصداقية العالية تكون أكثر فاعلية في إحداث تغيير سريع في اتجاهات والآراء الجماهيرية، كذلك ثبت أن الجمهور يتأثر بدرجة أكبر بالمصدر ذى الجاذبية بسبب مهاراته ومظهره وأسلوبه.

سادسا: إعداد الميزانية المخصصة لبرنامج العلاقات العامة:

وهذه الخطوة تترجم الخطوات السابقة إلى تكاليف المهمة المطلوبة، أى جدولة وسائل الاتصال المستخدمة والحجم أو المساحة التى تشغلها الرسالة وعدد الرسالة المكررة في فترة زمنية معينة[٤٩].

لذلك ينبغى توجيه الاهتمام إلى موضوع تحويل برنامج العلاقات العامة حيث لابد أن تتوافر للبرنامج ميزانية مناسبة تكفل توفير كافة متطلبات هذا البرنامج وإلا تعرض للفشل.

ويتم إعداد ميزانية برنامج العلاقات العامة على ضوء مختلف المتطلبات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج، ويدخل في تقدير الميزانية مكافآت الجزاء في مجال العلاقات العامة الذين قد يستعان بهم لتخطيط البرنامج وكذلك تكلفة التجهيزات والوسائل المادية المطلوبة.

وتتضح قدرة المؤسسة على استقطاع قدر معين من ميزانيتها للعلاقات العامة بقدر حماس الإدارة لوظيفتها، ومن المهم أن تتناسب المصروفات التى تخصص لبرامج العلاقات العامة مع الميزانية العامة للمؤسسة، فليس من الصواب أن تشكل هذه المصروفات عبئا ثقيلا يؤثر في نسبة الأرباح التى توزع على المساهمين، أو تؤثر في مستوى الخدمات سواء بالمؤسسات الاجتماعية أو بالمؤسسات الحكومية.

سابعا: *نتائج برنامج العلاقات العامة*:

وتحتاج هذه المرحلة إلى جمع بيانات بصفة مستمرة عن نتائج حملة العلاقات العامة ومقارنتها بالأهداف المقررة وهناك أساليب متعددة لعملية التقييم، أما الهدف من هذه المرحلة فيمكن إيجازه في متابعة تنفيذ البرنامج والتحقق من سير التنفيذ وفقاً للخطة الموضوعة، وتصحيح ما قد يكون هناك من انحرافات عنها أو النظر في تعديل بعض جوانب البرنامج ذاته. أو تعديل البرنامج بأكمله إذا اقتضى الأمر ذلك.

** **خصائص برنامج *العلاقات العامة*:**

يتسم برنامج العلاقات العامة بخصائص عديدة أهمها[٥٠]:

(١)أنه برنامج مخطط قائم على تخطيط وإعداد سليم للعلاقات العامة.

(٢)أنه منهجى أو منظم وكذلك مستمر وأساسى وجوهرى للإدارة.

(٣)أنه قائم على مفاهيم الإخبار أو الإعلام والاستماع والاستجابة.

(٤)أنه قائم على مبدأ أن الاتصال الفعال هو أساس العلاقات العامة الفعالة.

(٥)أنه تحكمه استراتيجية أساسية مفادها أن البرنامج ليس مجرد ما نقوله وما نفعله، ولكن كيف نقوله، وكيف نفعله؟؟

(٦)أنه يساعد المؤسسة أو المنظمة على التعرف على الأحداث الطارئة مبكراً بما يساعد على تجنب وقوعها مرة أخرى.

(٧)مرونة البرنامج بحيث تكون متفقة مع الظروف ، وبالرغم من أن البرامج تعد لفترة زمنية معينة إلا أنه من الضرورى أن يراعى في تصميم البرنامج أن يتضمن عنصر الظروف المتغيرة.

(٨)وتتحقق المرونة في برامج العلاقات العامة بتوافر الأركان الآتية[٥١]:-

(أ) أن يتاح للمسئول عند تنفيذ برامج العلاقات العامة سلطات مباشرة أو المقدرة على الاتصال المباشر بمصدر السلطة بالمؤسسة لإمكان تعديل خطوات البرنامج وافقا للظروف التى تواجه مراحل التنفيذ.

(ب)أن يراعى في تحديد خطوات التنفيذ تيسير فكرة المرونة، بمعنى ألا تكون جامدة أو محددة تحديداً لا يسمح لها بالتشكيل وفقا للظروف التى تستلزم التعديل.

(ت)ألا يكون إعداد البرنامج بطريقة تثير في الجمهور القلق إذا تخلفت المؤسسة عن اتصالها به بصفة مؤقتة.

** **تقوم خطة برامج العلاقات العامة:**

يعد تقويم البرامج مع كل خطة من خطوات التنفيذ من العوامل التى تساعد على رفع مستوى النشاط الذى يؤديه هذه البرنامج .

والتقويم:

هو الخطوة المكملة لعمل العلاقات العامة، ويعدها البعض من الجزاء من أهم الخطوات للتعرف على المميزات والإيجابيات التى تمت بمراحل الخطة المختلفة.

أهمية التقويم:

تأت أهمية التقويم من خلال اهتمام الإدارة العليا ورجال العلاقات العامة والمنفذون للبرامج بآراء الجمهور وانطباعاته عن المنشأة، والاهتمام بردود أفعال الجمهور تجاه أعمال وقرارات الإدارة لوضعها في الاعتبار في الخطوات المستقبلية كما يعنى التقويم الاهتمام بنتائج الخطط السابقة، وما حققته من أهداف.

هذا بجانب قدرته على علاج الأثر الضعيف لبعض وسائل الاتصال المستخدمة في الوصول للجمهور المستهدف واستبدالها بوسائل أخرى أكثر تأثيراً وفاعلية مع الجمهور.

كما تكمن أهمية التقديم في الالتزام بحسن استغلال إمكانيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقل تكلفة وأعلى فائدة ممكنة.

ويمكن تقسيم التقويم إلى مرحلتين أو ثلاث مراحل.

(١) المرحلة الأولى: التقويم السابق[٥٢]:

وهو ضرورى لتدارك أى تأثير عكسى تحمله الرسالة الاتصالية قبل نشرها على نطاق واسع والتى قد تصبح تأثيرها سيئا على الجمهور فيما بعد.

(٢) المرحلة الثانية: التقويم الجزئى

وهو التقويم الذى يتم أثناء عملية تنفيذ برنامج العلاقات العامة دون الانتظار للانتهاء منه، وتستهدف هذه الخطوة التعرف على مواطن القصور في جزئية العمل السابقة والعمل على تلافيها في بقية جزئيات ومكونات البرنامج، وتصحيح مسار الحملات الإعلامية، ويفيد هذا التقويم في الحملات الإعلامية ذات المدى الزمنى الطويل.

المرحلة الثالثة: التقويم الشامل أو النهائى

ونعنى به التقويم الشامل الذى ينظر إلى البرنامج الذى يتم تنفيذه ككل ويستعرض كل عيوبه ومزاياه، ونقاط قوته وضعفه. ويتم هذا التقويم بعد تنفيذ البرامج الإعلامية أو الحملات بوجه عام لتحديد نتائج البرامج، أو الخطط التى يتم وضعها والأهداف التى نفذت والتى لم تنفذ، والصعوبات والعوائق التى كانت تحول عملية التنفيذ[٥٣].

** ***وفائدة التقويم لخطط برامج العلاقات العامة***

١- إمداد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات عن الأنشطة التى تقوم بها العلاقات العامة في إطار الأهداف التى تتضمنها الخطة والمستمدة بطبيعة الحال من السياسة العامة للمؤسسة أو المنظمة.

٢- الوقوف على حجم النتائج التى حققتها العلاقات العامة مستوى ما تم نشره في وسائل الإعلام عن المؤسسة أو على مستوى تحسين صورة المؤسسة عند الجمهور.

٣- تحليل ما تم التوصل إليه من نتائج وبيانات من الناحية الكيفية والتى توضح آثار هذه الأنشطة والتى تقوم بها إدارة العلاقات العامة التابعة للمؤسسة في أذهان الجمهور.

٤- مقارنة الإنجازات بالأهداف المحددة في الخطة لمقترح تنفيذها.

٥- قياس اتجاهات المتعامين مع المؤسسة فيما يتعلق بسياستها ومنتجاته.

التنظيم فى إدارة العلاقات العامة

التنظيم هو هيكل أو إطار يساعد على الأداء الفعال وتوجد به بعض منافذ الاتصال تضمن لنا تحقيق التنسيق المطلوب بين جهود الأفراد لتحقيق أهداف المجموعة ولكن يعمل التنظيم بسهولة ويسر يجب الكشف عن بعض الأخطاء أو عدم المرونة أو بعض التعارض والتى تظهر فى التطبيق والتى يجب تجنبها بقدر المستطاع.[٥٤]

ويؤكد باك[٥٥] على أن هناك عدداً من الفوائد الأساسية التى تنجم عن وجود مفهوم واضح للتنظيم منها:

١- ان هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث بإطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء وبالتالى يصبح مثل هذا المفهوم أساساً لبناء نظرية للتنظيم.

٢- ان وجود مفهوم للتنظيم يساعد الباحث المهتم بناحية معينة من السلوك التنظيمى على أن يدرك وجود وأهمية جوانب أخرى للسلوك التنظيمى.

٣- ان وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدى وظيفة عملية أساسية هى التنبؤ بآثار التغيير فى جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الأخرى.

٤- يساعد المفهوم العام للتنظيم فى إدراك أثر التنظيم ككل على السلوك الفردى لأى من أعضاء التنظيم.

٥- يساعد المفهوم العام للتنظيم الباحثين المهتمين بدراسة أنواع مختلفة من التنظيمات فى اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفى تحديد الفروض المبدئية لها.

مبادئ التنظيم:

تتضمن قائمة التنظيم العديد من المبادئ التى أوضحتها العديد من المنظمات والتى تتمثل فى[٥٦]:

١- مبدأ الأهداف: ان الأهداف المشروع لها أهمية رئيسية فى تحديد هيكل المشروع.

٢- مبدأ وحدة الأهداف: أن المشروع كوحدة متكاملة وكل جزء فيه يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

٣- مبدأ أولوية أهداف المنظمة: أن المؤسسة قد تحقق إذا عمد أفراد مهمون أو بعض الجماعات به إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

٤- مبدأ التسلسل: أن مطلباً تنظيمياً أساسياً هو وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوسين خلال التنظيم كله.

٥- مبدأ وحدة الأمر: أن كل شخص فى التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

٦- مبدأ منافذ الإشراف المحددة: فى أى مشروع يجب أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة بمنافذ إشرافية واضحة ومحددة.

٧- مبدأ المستويات التنظيمية: ان عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.

٨- مبدأ الوظائف: أن الوظائف هى التكوينات الأساسية التى يبنى حولها المدير هيكلاً تنظيمياً فعالاً.

٩- مبدأ البساطة: لا ينبغى أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصلة بعضها ببعض بأسلوب بسيط واضح.

١٠- مبدأ التماثل الوظيفى: يجب تجميع الواجبات واسنادها إلى الأفراد بناء على درجة تماثلها الوظيفى.

١١- مبدأ نطاق الإدارة: أن هناك حداً لعدد الأفراد وألوان النشاط التى يستطيع مديرو واحداً أن يديرهم بكفاية.

١٢- مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن متوافقة فى ذلك مع حجم الرقابة الضرورى.

١٣- مبدأ التحديد: ان واجبات وسلطات ومسئوليات وعلاقات كل إنسان فى التنظيم يجب أن تحدد بوضوح وبشكل تام ويفضل أن يكون ذلك كتابة.

١٤- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية: أن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فأى إنسان لا ينبغى أن يضطلع بمسئولية إلا إذا منح سلطة كافية تمكنه من تحمل تلك المسئولية.

١٥- مبدأ المسئولية الثابتة: ان الفرد يحقق أداء أفضل فى أى وقت إذا كانت مسئولية انهاء عمل محدد ثابتة بالنسبة لهذا الفرد.

١٦- مبدأ التخصيص الكامل: ان السلطة والمسئولية اللازمتين لكل نشاط من أجل التشغيل الفعال للمنظمة يجب تحديدها بوضوح لشخص معين.

١٧- مبدأ الاتصالات الأفقية: ان المديرين عند أى مستوى فى التنظيم يمكنهم الاتصال بالمديرين الآخرين واتخاذ القرارات واعداد الخطط.

١٨- مبدأ الاستثناء: ان كل مدير عند كل مستوى يجب أن، يتخذ كل القرارات فى نطاق سلطته.

١٩- وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب: أن الكفاية التنظيمية القصوى تتطلب تسكيناً فعالاً للأفراد بمعنى أن كل فرد يجب اختباره وتسكينه فى وظيفته.

٢٠- مبدأ الاستمرارية: أن واحداً من واجبات الإدارة أن توفر الاستمرار الفعالة لعمليات المنظمة.

٢١- مبدأ التنظيم الحركى: أن عملية التنظيم يجب أن يأخذ فى الاعتبار التغييرات فى المنظمة سواء أكانت تلك التغيرات فى الأهداف أم النطاق أم المحتوى أم الأفراد.

بعض الاخطاء فى التنظيم:

يعتبر وجود بعض الأخطاء فى التنظيم دليل ضعف الإدارة أو النقص فى المديرين الأكفاء أو كليهما وسنوضح بعض الأخطاء الشائعة كما يلى(٥٧):

أولاً: *الفشل فى التخطيط*:

كثيراً ما يستمر التنظيم فى شكل تقليدى على الرغم من تغير الأهداف والخطط والظروف الخارجية المحيطة فمثلاً قد تبقى شركة صناعية على إدارة بحوث السلعة تحت قسم الإنتاج أو رقابة قسم الإنتاج حتى بعد أن تغيرت ظروف المشروع ونظرته واهتمامه لكي يشمل أيضاً العناية بالتسويق.. وتظهر الأخطاء عندما تفشل التنظيمات فى أن تخطط للمستقبل بطريقة صحيحة تختلف عن الطريقة الحالية أو الماضية وبالتطلع للمستقبل يجب على المدير أن يحدد أى نوع من التنظيم يمكن أن يخدم أحسن الاحتياجات المستقبلية وأى نوع من الأفراد يمكن أن يلائم هذا التنظيم المقترح.

ثانياً: *الفشل فى تحديد العلاقات التنظيمية*

ان الفشل فى تحديد العلاقات التنظيمية سوف يؤدى إلى التعارض وإلى ضعف الكفاية التنظيمية وطالما كانت القوة فى أداء أى عمل ومسئولية القيام بهذا العمل هى مسألة حساسة ودقيقة داخل التنظيم فإن الفشل فى تحديد وتوضيح السلطة وعلاقة السلطة سوف يعرقل التنظيم فى أن يعمل كمجموعة واحدة. وترجع مشكلة تحديد العلاقات بين التنفيذين والاستشاريين – وكذلك مشكلة السلطة الوظيفية – إلى

الأفراد الذين لا يعرفون من هو المسئول عن أى عمل. وفى هذه الحالة يحـاول الاستشـاريون أن يصـدروا الأوامـر فـى أنشـطة لا تـدخل فـى اختصاصـاتهم.

ثالثا: *الفشل فى توكيل السلطة*:

هناك شكوى مستمرة فى الحياة التنظيمية وهى أن المديرين يترددون فى دفع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا فى هيكل التنظيم. وفى بعض المشروعات الصغيرة عندما تكون السياسات النمطية ضرورية وعندما يتولى عملية اتخاذ القرارات عدد قليل من المديرين.. وكثيراً ما نجد بعض المقومات أو الاختناقات فى عملية اتخاذ القرارات تتمثل فى ارجاع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الأعلى وإلى كبار الإداريين للبت فيها بتفصـيل أكبـر ومحاولـة لمحاربـة المشـاكل ومقابلـة بعـض الصـعوبات والأزمات.

رابعا: *الفشل فى تحقيق التوازن توكيل السلطة*:

وهناك أخطاء أخرى وهى الفشل فى تحقيق التوازن فى تكيل السلطة بمعنى آخر يحاول بعض المديرن دفع عملية اتخاذ القرارات، أو توكيل السلطة إلى مدى كبير فى المستويات الدنيا وبأقصى ما يمكن ومن الواضح أن تحقيق ذلك يؤدى إلى دفع السلطة إلى أسفل أى إلى قاعدة التنظيم مما قد يخلق تنظيماً يتصف بالاستقلال.

خامسا: *الخلط بين خطوط السلطة وخطوط المعلومات*:

يمكـن تخفـيض الكثيـر مـن المشـاكل المتصـلة بمسـتويات التنظـيم والمتصلة بتقسيم المؤسسـة إلى إدارات عن طريق توسيع منافذ المعلومات

وإذا لم تكن المعلومات سرية أو غير متيسيرة إلا بنفقة عالية فليس هناك سبب فى أن تتبع خطوط المعلومات خطوط السلطة يجب الفصل بين عملية تجميع المعلومات وبين عملية اتخاذ القرارات حيث أن الأجهزة فقط هى التى تتطلب السلطة الإدارية. وغالباً ما تحاول المشروعات أن تجمع خطوط المعلومات خطوط السلطة عندما يكون السبب فى هذا هو المحافظة على السلطة فى اتخاذ القرارات وفى التحديد الواضح للمسئولية.

سادساً: سلطة بدون مسئولية:

هناك سبب هام يؤدى إلى الإدارة الضعيفة وهو إعطاء السلطة دون التحديد الواضح للمسئولية التى تصاحبها وتوكيل السلطة لا يعنى توكيل المسئولية حيث أن الذى يوكل السلطة ما يزال مسئولاً عن التنفيذ الصحيح والأداء الصحيح ومسئولاً عن مباشرة السلطة بواسطة المساعدين. وأى علاقة أخرى ستؤدى إلى مساوئ وعيوب أخرى.

سابعاً: مسئولية بدون سلطة:

هناك شكوى مستمرة من جانب المرءوسين وهى أن الرؤساء يجعلونهم مسئولين عن واجب معين دون إعطائهم السلطة اللازمة للعمل والأداء. وقد لا يكون لهذه الشكوى أى نصيب من الصحة ولكن تقوم على أساس عدم الفهم إذا ان القليل من المساعدين يمكن أن يتمتعوا بسلطة لا حدود لها فى أى ميدان ذلك لأن عملهم وتصرفاتهم يجب أن تكون متسقة مع الآخرين فى ميادين أخرى ويجب أن يعملوا فى ظل سياسات محددة.

ثامنا: *التطبيق غير الدقيق للسلطة الاستشارية*:

وهناك الكثير من الأسباب القوية لاستخدام الاستشاريين أو المتخصصين ومع ذلك هناك حظر أن الاستشارى قد يخفض من سلطة التنفيذيين الذى جاء خصيصاً لمساعدتهم. ان المدير المسئول عن منشأة معينة يجب أن يوضح سياسة معينة يلتزم بها الاستشاريون أو حدوداً معينة لا يمكن تجاوزها.

تاسعا: *الاستخدام الخاطئ للسلطة الوظيفية*:

من أكثر المشاكل التى تصاحب الاعتماد على الاستشاريين هى خطورة إعطائهم سلطة وظيفية غير محددة أو غير مفيدة وهذه حقيقة بسبب أن التعقيد فى المشروعات الحديثة غالباً ما يخلق الظروف التى تضطر أن تعطى فيها إلى الاستشاريين أو إلى إدارات الخدمة سلطة وظيفة على بعض أنواع النشاط فى أجزاء أخرى من التنظيم.

عاشرا: *ارتباط المرءوسين بعدد من الرؤساء*:

الخطر الأساسى من تطبيق السلطة الوظيفية وتوكيلها هى أن، نكسر قاعدة وحدة الرئاسة أو القيادة ونستطيع أن ننظر إلى العدد الكبير من الإدارات الموجودة فى منشأة متوسطة الحجم أو كبيرة لكى نرى كيف يحدث هذا.

حادى عشر: *الفهم الخاطئ لإدارات الخدمة*:

تجمع إدارات الخدمة بعض الأنشطة المتخصصة فى إدارة واحدة بقصد تحقيق الفاعلية والرقابة عندما تخصص هذه الأنشطة إلى الإدارات

التـى تحتـاج إلـى هذه الخـدمات ولا ينظـر إلـى إدارات... الخدمـة علـى أنهـا مختصـة بتحقيق أهداف المنشـأة الرئيسـية مثل الإدارات التشـغيلية الأخـرى وقـد ينعكس هـذا اللبس أحيانـاً علـى الأفـراد وبصـفة خاصـة فـى الإدارات التنفيذية والتى تنظر إلى إدارات الخدمـة علـى أنها غير ضـرورية نسبياً أو غير مهمة.

ثانى عشر: *التنظيم المعقد والتنظيم غير المرن*:

وينشأ هذا الموقف نتيجة لإنشاء الكثير من المستويات الإدارية وتركيز وظائف الاستشاريين وإدارات الخدمة والتى يحسن أن تترك لامركزيـة فـى إيـدى الإدارات التنفيذيـة أو خلـق بعـض خطـوط ومراكـز المسـاعدين غيـر المطلوبـة وباختصـار يعنـى هذا تعقد هيكل التنظيم وينشأ هذا التنظـيم من الفشل فى النظر إلى هيكل التنظيم علـى أنـه إطـار يجمع السلطة والأنشـطة للأداء الناجح لمجموعة الأفراد. وبالتبعيـة فإن تعقد هيكل التنظيم ينشـأ مـن خلـق عدد كبيـر مـن المستويات أو أن الرئيس يشـرف علـى عـدد كبيـر مـن المرءوسين.

كيف نحكم على *التنظيم الفعال*:

للحكم على فعالية أى تنظيم يجب علينـا دراسـة طبيعـة الإدارة فيـه، أن تشـخيص الإدارة يتنـاول بالطبيعـة عيوبهـا ولكـن يجـب تـذكر أن معظـم تلـك العيوب يعكس عيوب فـى الأفـراد وأن قليلاً جداً منها يستنتج مـن مـؤثرات خـارج السيطرة وبعض العيوب قد تنشأ من خليط من العوامل التـى يصـعب تمييز تأثير كل منها منفرد أو يمكن تصـنيف العيوب إلـى ثمـانى مجموعـات هى(٥٨):

١- القصور فى العمل: أن المشروع يتضمن معنى العمل والجمود فى العمل أو التقصير فيه يعتبر عيباً خطيراً فى الإدارة ويحدث هذا العيب حينما يستبعد أحد الأفراد جانباً من مسئولياته ويكون ذلك عن عمد فى الغالب أو حين يقصر عن أداء مسئولياته كلها لفترة من الزمن.

٢- التأخير فى العمل: أن هذا العيب الخطير يختلف فى الدرجة فقط عن عدم النجاح فى العمل ولكنه يحتمل أن يكون أكثر شيوعاً. إن من اليسير اقناع النفس بأن اتخاذ أية قرارات لا ينبغى أن يتم بسرعة.. أن التأخير فى العمل يمكن أن يصبح سمه مميزة للمشروع بأكمله. وهناك ما يدعو إلى الاعتقاد بأن هذا من العيوب التى يعانى منها تنظيم قديم ومستقر.

٣- الأعمال الخاطئة: أن عمل الشئ الخطأ هو عادة عيب فى الأفراد وليس فى التنظيم ومع ذلك فالأعمال الخاطئة يمكن أن تنبع من حجم العمل الزائد الذى يفى بالقرارات المتسرعة وتعود الأعمال الخاطئة الناشئة عن عدم الكفاية إلى الوصف غير السليم للعمل حتى يمكن العثور على شخص كفء الشغلة.

٤- نقص جودة المجهود: أنه لمن الصعب تحديد ما إذا كانت الإدارة تحافظ على مستوى معقول من الكفاية ومن ثم يكون نقص الجودة هى العيب الشائع فى الإدارة. وهذا بالطبع يشير إلى نقص الجودة فى الأفراد.

٥- نقص كمية المجهود : قد يكون العمل الذى يؤديه الفرد على مستوى جودة مقبول ولكنه قد لا يحقق قدراً كافياً منه وهذا عيب شائع فى

الأفـراد والسـبب الواضـح جداً لهـذه الحالـة هـو التحديـد غيـر الـدقيق للمسئولية.

٦- الجهد الضـائع: قد يحدث الجهد الضـائع نتيجـة لعدم تحديد الأعمـال بحيث يحاول شخص ما أن يؤدى عملاً يقوم بـه شـخص آخر أو يجب أن يقوم به وقد يحدث أيضاً إذا فشل الإشراف فى تقييد هؤلاء الذين يحبون أن يتدخلوا فى أعمال الآخرين.

٧- الكمية الزائدة من الجهد: أن أكثر العيوب الإداريـة وضـوحاً هو الفشل فى ابتكار ابسط طريقة لأداء العمل وعندما يتم العمل بصفة جماعية فإن كمية الجهد المبذولـة تكون كبيرة ويتحقق ضـياع نسبى أكبر فـى المواهب.

٨- الجـودة الزائدة للجهد: يجب أن يتوقـع المشـروع أن يـدفع قيمـة الجهد المبـذول بمـا يتناسـب وجوده هذا الجهد فـإذا ارتفعت الجـودة لابـد أن يكـون المدفوع أكبر لـذلك فإنـه مـن الخطـأ أن تسند عمـلاً إلـى شـخص تزيد قدراته عن احتياجات العمل.

أركان التنظيم الجيد:

قال هارى أرثر هوف[٥٩] من كبار مفكرى الإدارة والذى صـاغ فلسفة التنظـيم المبنيــة "ان اقتنــاعى هـو أنــه إذا أردنــا للمنظمــة أن تتقـدم فلابـد للمديرين أن يتقبلـوا بإيمان حقيقة هذه الأركان ويعملوا دائمـاً علـى تطبيقها" وهى:

١- التركيز على مضمون التنظيم وليس عبادة الشكل الذى يصاغ فيه.

٢- النظر إلى التنظيم باعتباره وسيلة إلى غاية وليس غاية فى حد ذاته.

٣- الاعتراف بالفوائد العائدة من عمليات التحسين والتطوير بدلاً من الاعتماد كلياً على الأوضاع التنظيمية القائمة.

٤- التأكد من تحرير الطاقات الإنسانية بدلاً من كبتها أو تقييدها في نظم محددة.

٥- احترام سلطة المعرفة وليس سلطة المركز.

٦- العمل على الاحتفاظ بولاء المديرين لمرؤوسيهم بدلاً من التأكيد على العكس.

٧- تنمية مديرين لهم خبرات متنوعة وثقات متوازنة بدلاً من المديرين ذوى الخبرات المحدودة والتخصصات الضيقة.

٨- تدريب المديرين على تقبل بعضهم بعضاً.

٩- تدريب المديرين على تقبل الحكمة القائلة بأنهم يمكن الاستغناء عنهم.

١٠- التضحية بكل قيمة عدا المأس بالأسس التى تقوم عليها القيادة الفعالة.

التنسيق فى إدارة العلاقات العامة

ينظر إلى التنسيق – بصفة خاصة فى الإدارة العامة – على انه الحلقة الضعيفة فى سلسلة الوظائف الإدارية والواقع أن وظيفة التنسيق ثم الرقابة هى من الوظائف الهامة والصعبة فى نفس الوقت. وإذا كانت الإدارة تحاول تجميع الوحدات المختلفة غير المتجانسة وتحاول خلق عمل بينها لكى تمكن من أن تحقق النتائج المطلوبة، فالتنسيق هو وضع الاعتبارات المختلفة فى التنظيم فى الوضع أن المكان السليم فى محاولة لخلق علاقات بينها ويبن برنامج النشاط للربط بين أنواع النشاط المختلفة وتوجيهها ناحية الأهداف المطلوبة.

فالتنسيق هو الأداء الفعالة التى تحقق المزيج والخليط الفعال أما الرقابة فهى طريقة تحليل واختيار هذا المزيج بقصد تقييمه وبمعنى آخر فإن التنسيق والرقابة هى وظائف تنتهى دائرة الوظائف الإدارية.

قواعد التنسيق:

نذكر فيما يلى بعض التعليمات أو القواعد التى يمكن الاسترشاد بها عند مباشرة وظيفة التنسيق: (٦٠)

١- كلما اتسع تقسيم العمل فى التنظيم البيروقراطى كلما زادت – الحاجة والضرورة أن تتجمع هذه الأماكن أو المكونات فى علاقة وثيقة متحددة.

٢- يحقق التخصص وتقسيم العمل الكفاية المطلوبة.

٣- يتحقق التكامل بين الوظائف المختلفة غير المتجانسة من خلال الأفراد والجماعات.

٤- كلما زاد فهم الأفراد فى التنظيم لأهداف البرنامج كلما سهل تحقيق التنسيق الاختيارى.

٥- كلما كانت طرق ومنافذ الاتصال جيدة ومباشرة كلما تحقق التنسيق دون صعوبة.

٦- عندما يتم توكيل السلطة نضمن تحقيق التعاون وهو أساس التنسيق.

٧- يتحقق التعاون داخل التنظيم عندما تتدعم الثقة بين الأعضاء وكذلك الحوافز الإيجابية.

٨- عندما يصعب تحقيق التعون المطلوب يصعب تحقيق التنسيق ذلك لأن الأفراد فى التنظيم البيروقراطى عندهم رغبة فى أن يتركوا وشأنهم كما أن استخدام أدوات التنسيق الفنية هى من مسئولية الإدارى وخاصة كبار الإداريين.

٩- قد يتطلب التنسيق الخارجى جهداً ووقتاً أكبر مما يتطلبه التنسيق الداخلى.

تعريف التنسيق:

يرتبط التنسيق والقيادة برباط قوى حيث أن لكل منهما تأثير واضح على الآخر ولا نتصور تحقيق التنسيق الفعال دون أن تعمل القيادة بنجاح. ومن ناحية أخرى تضمن القيادة الاجتماعية الرشيدة تحقيق التنسيق بين الجهود المختلفة وأنواع النشاط المختلفة.

وتقع مسئولية التنسيق على عاتق الإدارى وهو احدى وظائفه القيادية ولا يستطيع أن يتهرب من هذه المسئولية وإلا سوف يفقد التنظيم الجهور

المنسقة وكثيراً ما يظهر بعض الخلط بين التنسيق وبين التعاون وكلاهما مختلفان . لن يتمكن الأفراد داخل التنظيم أن يحققوا التنسيق بأنفسهم ولكن يمكنهم أن يتعاونوا معاً كذلك لا يمكن أن يتحقق التنسيق بمحض الصدفة ذلك لأن المديرين لا يتمكنون من الاعتماد على الصدفة بقصد تحقيق نتائج مطلوبة ومرغوبة.

وفى نفس الوقت إذا لم يتحقق التعاون الذاتى داخل المؤسسات الاجتماعية فقد نحطم كل إمكانيات التنسيق ومن ناحية أخرى إذا وجد التعاون الذاتى فلن يتحقق التنسيق تلقائياً، فالتنسيق اشمل من التعاون والنقطة الأخرى التى يجب التأكيد عليها هى أن التنسيق عمل مستمر ومتصل وليس حالة ساكنة لذلك يجب على الإداريين أن يعملوا بصفة متصلة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق.

مشاكل التنسيق:

تنشأ مشاكل التنسيق من مصدرين: الأول: عدد الوظائف وتعقدها وأنواع النشاط الذى تم توكيله إلى المساعدين والمرءوسين الثانى: تطبيق التخصص وتقسيم العمل وهو الذى يقوم عليه هيكل التنظيم.

من الواضح تماماً أن الزيادة الهائلة فى حجم التنظيم وزيادة درجة التعقيد فى الهياكل التنظيمية سوف تزيد وتضيف إلى مشكلة التنسيق يتضمن تحديد نطاق الرقابة مشكلة تحقيق التنسيق ويعتمد هذا المدى على خبرة وقدرة المشرفين وتزيد مشكلة التنسيق فى الهياكل التنظيمية المعقدة وبالتالى يصعب اتمام التنسيق المطلوب ومن ناحية أخرى تظهر بعض صعوبات الاتصال كلما اتسع حجم التنظيم.

تعقد الزيادة المضطردة فى عدد الأفراد داخل التنظيم من مشكلة التنسيق حتى يصبح كل فرد ذا شخصية مستقلة ويعمل لتحقيق حاجاته الفردية أو الشخصية إذ لكل فرد عادته الخاصة وله خلفيات تتعلق به وتحدد طريقته فى العمل.

تظهر مشكلة التخصص وتقسيم العمل فى المؤسسات الاجتماعية وتظهر الحاجة إلى التنسيق بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم بسبب اختلاف الأفراد المسئولين عن تنفيذها أو الاضطلاع بها.

التنظيم والتنسيق:

يطبق التنظيم فكرة التخصص وتقسيم العمل فى الجهود والمهام عن طريق تقسيم كل أنواع النشاط إلى مجموعات تضم كل منها الأعمال المتجانسة أى التى من طبيعة واحدة، وبعدها يمكن تكوين الوحدات أو الإدارات أو الأقسام ثم تحدد مسئولياتها ولكن يعمل التنظيم بنجاح تضمن العملية الإدارية الخطوات الآتية:

أ – تحديد الأهداف.

ب- تحديد المهام والوظائف الواجب تأديتها.

جـ- تقسيم المهام والأعمال إلى مجموعات متجانسة وتجميعها مع بعضها فى وحدات تنظيمية.

د – تنسيق وتوجيه ورقابة المهام والوظائف.

تحقيق *التنسيق الفعال*:

يستطيع الإداريون أن يحققوا التنسيق المطلوب الذى يعملون فيه عن طريق الخطوات الأربعة الآتية:

١- تحديد السلطة والمسئولية تحديداً دقيقاً.

٢- المراجعة الدقيقة والإشراف الدقيق.

٣- الاتصال السهل.

٤- الاستفادة من المهارات القيادية.

اولاً: *تحديد السلطة والمسئولية*:

يتضمن التنسيق الأفقى التنسيق بين الوحدات الوظيفية والأقسام والمناطق ويقوم كل إدارى يشرف على هذه الوحدات بإتخاذ الخطوات التى تؤكد أن النشاط فى كل وحدة متجانس ومتوازن مع الأهداف العامة التى يسعى التنظيم لتحقيقها. أما عن التنسيق بين المستويات الرأسية فهو ضرورى لتحقيق التجانس بين الأعمال المخصصة لكل مستوى إدارى داخل التنظيم ويجب أن يسعى الرئيس الإدارى إلى أن يحقق التنسيق من خلال تلك المستويات حتى نصل إلى المستويات الدنيا.

ثانياً: *المراجعة والملاحظة*:

على الرغم من أن المراجعة والملاحظة هى من إجراءات الرقابة الإدارية إلا أن الرئيس الإدارى الذى يسعى إلى تدعيم التنسيق بين الجهود المختلفة لا يجب عليه تحقيق التنسيق فحسب ولكن يجب أن يمهد الطريق الذى يمكنه من مقارنة النشاط الذى يجرى حالياً مع النشاط الذى يجب أن يكون ولإجراء مثل هذه المقارنة يجب على الإدارى أن يلاحظ كل التصرفات والحركات الخاصة بالمساعدين والمرؤسين.

ثالثاً: *تسهيل الاتصال الفعال*:

يسمح الاتصال الفعال بتنمية وتسهيل التنسيق. ويمكن الوصول إلى تحديد السلطة وملاحظة التنسيق القائم بأشكال مختلفة من طرق الاتصال

وإذا نظرنا إلى الاتصال على أنه أداة لتحقيق التنسيق ويمكن أن تشير إلى طريقتين للتنسيق والتى تدخل تحت فكرة الاتصال وهما: (أولا) استخدام اللجان (ثانيا) الاعتماد على القرارات الجماعية.

رابعا: *التنسيق من خلال القيادة*:

لا يستطيع القول أن القيادة فى حد ذاتها هى أداة لتحقيق التنسيق إلا أن وظيفة التنسيق لا يمكن فصلها عن القيادة بحيث إذا اتكلمنا عن احداها فلابد وأن يتضمن التعرض إلى الآخر ويجب أن نوضح أن تحديد السلطة، المراجع، الاختبار، الاتصال هى خطوات وإجراءات تتصل بعمل القيادى فى التنظيم.

ومن واجبات القيادى أن يدرك ويتحمل مسئولياته لتحقيق التنسيق المطلوب ويستطيع أن يحقق ذلك إذا امكنه أن يوجه جهوده لتحقيق هذا الهدف ولا توجد طريقة يمكن أن تحل محل الجهود الشخصية والتفكير الشخصى.

وتظهر مساوئ القيادة الجماعية فى عدم التحديد الواضح للسلطة إذ تخلق الكثير من أسباب التعارض بحيث يقع على المساعدين والمرؤسين حرية اختيار القرار الذى ينفذونه من ضمن القرارات التى تصدر إليهم من أكثر من مصدر.

خصائص *التنسيق الفعال*:

يمكن أن نأخذ الاعتبارات الآتية على أنها مقياس للتنسيق الفعال:

أولاً: لا يمكن تنمية التنسيق عن طريق الأسلوب الأوتوقراطى ولكن يتحقق التنسيق عن طريق الإدارة الجماعية.

ثانياً: يتضمن التنسيق كل الجهود والوظائف والأنشطة أى كل أجزاء التنظيم وتظهر أهمية التنسيق بين الوحدات التنظيمية فى مستوى أفقى وبين المستويات التى تربط مع بعضها فى علاقات رأسية ويمكن أن نضيف إلى الاعتبارات السابقة الآتية:

(أ) يجب أن يكون التنسيق عمل متصل ومستمر.

(ب) يجب أن يكون التنسيق مباشراً بين الأفراد المتصلين ببعضهم.

(ج) يجب أن يتضمن التنسيق العلاقات الخارجية للتنظيم.

المصادر والمراجع

(١) محمود يوسف : دراسات في العلاقات العامة المعاصرة (القـاهرة: العربـي للنشـر، ٢٠٠٢م) ص٩١.

(٢) إبراهيم إمام: العلاقات العامة (القاهرة: الأنجلـو المصـرية، ١٩٦٨) ص١٧، ١٨ دار المعارف، ١٩٨٣) ص١١٨.

(٣) السيد حنفي: العلاقات العامة الاتجاهات النظرية والمجـالات التطبيقيـة (القـاهرة دار المعارف، ١٩٨٢) ص١١٨.

(٤) زكي محمود هاشم: العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العلميـة (الكويـت: الربيعـان، ١٩٩٦) سص١٤٢.

(٥) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة (القاهرة: دار الكتب، ٢٠٠٢) ص١١٩.

(٦) محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة كأداة للتنمية (القـاهرة: دار المعـارف، اذ٩٧٠) ص١١.

(٧) غريب عبدالحميد: مقدمات علمية لمواجهة الأزمات والكوارث (المؤتمر العلمى الثالـث للأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨٩ ص٣٨٨.

(٨) جمال حواشي: إدارة الأزمات والكوارث (المؤتمر العلمى الثالث للأزمات والكـوارث جامعة عين شمس ، ١٩٩٨) ص٣٨٨.

(٩) أحمد كمال: العلاقات العامة مدخل ومفاهيم (القاهرة: مكتبة القـاهرة الحديثـة ١٩٩٢) ص١٣.

(١٠) فواده الكبرى: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال (القاهرة: دار نهضـة الشـرق ٢٠٠٣) ص٤٩.

(١١) سمير حسين: العلاقات العامة (القاهرة: دار الشعب، ١٩٩٥) ص١٧٢.

(١٢) غريب عبدالحميد: مقدمات علمية لمواجهة الكوارث (المؤتمر العلمى الثالث للأزمـات والكوارث جامعة عين شمس، ١٩٩٨) ص٢٥١.

(١٣) فؤادة البكرى: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، مرجع سابق، ص٥٠، ٥١.

(١٤) سمير حسين: العلاقات، مرجع سابق، ص١٧٧.

(١٥) سمير حسين: العلاقات، المرجع السابق، ص١٧٨، ١٧٩.

(١٦) خميس الشايب: مدخل إلى العلاقات العامة، (القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٩) ص١١٦.
(١٧) غريب عبدالسميع: العلاقات العامة القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٣) ص١٤٢.
(١٨) غريب عبدالسميع: العلاقات العامة، المرجع السابق، ص١٤٣.
(١٩) السيد عوض: العلاقات العامة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٣) ص١١٣.
(٢٠) محفوظ جودة: إدارة العلاقات العامة (الأردن، دار الزهران، ١٩٩٧) ص٩٩.
(٢١) حسن توفيق: العلاقات العامة(القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٤) ص٩٧.
(٢٢) خميس الشايب: مدخل إلى العلاقات العامة، مرجع سابقن ص١١٦.
(٢٣) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ١٢٠.
(٢٤) فؤاد البكرى: العلاقات العامة، مرجع سابق، ٥٣.
(٢٥) محفوظ جودة : إدارة العلاقات العامة ، مرجع سابق، ص٩٩.
(٢٦) هناء صقر: قياس فعالية برامج العلاقات العامة (القاهرة:مكتبة عين شـــمس ، ١٩٨١) ص١٩.
(٢٧) فؤادة الكبرى: العلاقات العامة في المنشأة السياحية (القاهرة: عـــالم الكتـــب، ٢٠٠٤) ص١٢٧.
(٢٨) السيد حنفى: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٢٠..
(٢٩) فؤاده البكرى: العلاقات العامة فى المنشآت السياحية، مرجع سابق، ص١٤٩.
(٣٠) محمد شومان: الإعلام والأزمات (القاهرة: دار الكتب العلمية، ٢٠٠٣) ص١١٩.
(٣١) السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث (القاهرة: مركز القرار للاستشارات ، ١٩٩٧) ص١١١.
(٣٢) محفوظ جودة: إدارة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٠٠.
(٣٣) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابقن ص١٨٣.
(٣٤) سمير حسين : العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٨٣.
(٣٥) فؤادة البكرى: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، مرجع سابق، ٥٤.
(٣٦) زكى هاشم: في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٢٨.
(٣٧) غريب عبدالسميع: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٤٨.

(٣٨) محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، مرجع سابق، ص١١٠.

(٣٩) سمير حسين: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٨٤.

(٤٠) فؤادة البكرى: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص٦٣.

(٤١) لبنان الشامى: أسس العلاقات العامة (الأردن، عمان، دار اليازورى العلمية، ٢٠٠٠) ص٧٣.

(٤٢) محمود يوسف : إدارة في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١١٠.

(٤٣) سمير حسين: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٨٤.

(٤٤) زكى هاشم : العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٥٢.

(٤٥) سمير حسين: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٨٤.

(٤٦) غريب عبدالسميع، العلاقات العامة، مرجع سابقن ص١٥٠، ١٥١.

(٤٧) زكى هاشم: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٥٦.

(٤٨) السيد حنفى: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٥٥.

(٤٩) زكى هاشم : العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٥٩.

(٥٠) إحسان بكر: المدخل إلى العلاقات العامة، (القاهرة ، النهضة العربية، ١٩٨٠) ص١٧.

(٥١) السيد البكرى حنفى: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٢٢.

(٥٢) فؤاده: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، مرجع سابق ص١٧٢.

(٥٣) سمير حسين: إدارة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص١١٢.

(٥٤) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص١٥٣.

(٥٥) على السلمى، السلوك الإنسانى فى الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ، ص٢٦٨، ٢٦٩.

(٥٦) ايرل يوسترونج، مرجع سابق، ص٢٨:٣٠.

(٥٧) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص١٥٣:١٥٩.

(٥٨) ايرل يوسترونج، مرجع سابق، ص٣٢:٣٥.

(٥٩) نفس المرجع السابق، ص٣٥، ٣٦.

(٦٠) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص٢٧١.

الفصل السابع

وسائل الاتصال فى العلاقات العامة

- وسائل الاتصال فى العلاقات العامة.
- مفهوم الاتصال.
- أنواع الاتصال.
- عناصر عملية الاتصال.
- أهداف الاتصال والاتصال الفعال.
- الاتصال الشخصى.
- الاتصال الجماهيرى.



الفصل السادس
وسائل الاتصال فى العلاقات العامة

يمثل الاتصال Communication حجر الزاوية فى بنيان المجتمع الإنسانى، حيث أثبتت بحوث الاتصال أن الإنسان العادى يقضى فى المتوسط ما يقرب من ٧٠% من وقته اليومى – باستثناء ساعات نومه- فى عمليات اتصالية بالآخرين سواء عن طريق الكلام أو الاستماع أو القراءة أو الكتابة[1].

ولما كانت العلاقات العامة تسعى إلى كسب المصداقية من الجماهير التى تتعامل معها سواء كانت هذه الجماهير داخل المؤسسة من العاملين أو الجماهير الخارجية التى تتعامل مع هذه المؤسسة ومنتجاتها، فإنها تجتهد فى التوجه إلى هذه الجماهير من خلال وسائل الاتصال المختلفة التى نتناولها فى هذا الفصل كما يلى:

أولاً: مفهوم الاتصال

يشهد العالم نموا اتصاليا هائلا أحدث ثورة فى المعلومات وزيادة تدفقها بما يوازى أربعة أضعاف سرعة زيادة السكان، بل وبدأت وسائل اتصالية جديدة تدخل فى مصفوفة هذه الوسائل وهى الانترنت.

والمتتبع لمفهوم الاتصال فى الدراسات الإعلامية يجد أن هناك مدرستين لكل مدرسة نظرياتها الخاصة التى تشرح طبيعة الاتصال وعملية الاتصال وأهمها:

١- المدرسة النمطية التى ترى أن الاتصال ترجمة لكلمة Communication أى اتصال وهو الاسم من الفعل Cocommunicate وتقابلها فى اللغة العربية يتصل.

٢- المدرسة الحديثة وهى التى تنظر للاتصال على أنه عملية اجتماعية مرتبطة بطبيعة المجتمع وبالنظام الاجتماعى العام فهى تستعمل كلمة تواصل للدلالة على الاتصال، وهؤلاء يرون أن هذا المعنى أكثر حيوية وأكثر دلالة على المعنى العلمى للاتصال، فالتواصل يشير إلى استمرارية العملية الاتصالية وارتباط نجاحها بالظرف الاتصالى جملة وبالظروف والملابسات المحيطة بعلمية الاتصال، فالتواصل اخذ وعطاء، فعل ورد فعل وليس مجرد نقل أو توصيل معرفة أو أخبار أو حقائق(٢).

ومن تعريفات الاتصال ما ذهب إليه زيدان عبدالباقى باعتباره عملية أو ظاهرة اجتماعية تنتج عن تفاعل الأفراد والجماعات(٣).

ويمكن القول كذلك بان الاتصال هو عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الإعلام أو الدعاية أو الإعلان أو الإقناع أو التأثير العقلى أو العاطفى أو الإيحاء بأفكار واتجاهات وأهداف معينة(٤).

فى حين يرى صلاح الشنوانى أن الاتصال يعتبر وسيلة الأفراد للتعبير عن وجهة نظرهم وآرائهم وتوصيل مقترحاتهم واستقبال أفكار الآخرين وكافة البيانات التى يريدون الإدلاء بها فهو يهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط فى التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل تنظيم وواحد ويؤدى هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة وعن طريق استمرار الاتصال يظل الأفراد على علم بكل ما يجرى فى المشروع وما حققه من تقدم ونجاح(٥).

وبذلك يكون الاتصال أشبه بالجهاز العصبى فى جسم المجتمع ذلك أن الاتصال يقوم فى المجتمع بخدمة جليلة تؤدى إلى توافقه ووحدته وتكتله وهو الذى يقوم بإحداث التغيير فى المجتمع(٥).

ثانيا: انواع الاتصال

ينقسم الاتصال إلى ما يلى:

١- الاتصال الشخصى.

٢- الاتصال الجماهيرى Mass communication

ولقد احتفظ الاتصال الشخصى بمكان الصدارة بين وسائل الاتصال الأخرى فى قوة التأثير على مر العصور رغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالراديو والتليفزيون وتكنولوجيا الطباعة المتطورة وما صاحبها من اتساع دائرة انتشار الرسالة الإعلامية بشكل لم يسبق له مثيل ولكن هذه المكانة وهذه الأهمية للاتصال تزداد فى المجتمعات النامية عن المجتمعات المتقدمة رغم وجود أجهزة الاتصال الأخرى فى هذه المجتمعات(٧)، ومن العوامل التى تجعل من الاتصال الشخصى قوة لها تأثيرها وفاعليتها فى توجيه الرأى العام كما أوضحها لازار سفيلد وكانت كالآتى(٨):

١- من السهل أن ينصرف الفرد عن المواد. التى لا تتفق مع آرائه وميوله والتى تنشرها أو تذيعها وسائل الاعلام الجماهيرية بينما ليس من السهل أن يتجنب الحديث مع زميل أو قريب أو صديق له.

٢- يتيح النقاش المباشر مرونة اكبر فى عرض وجهات النظر والتأثير فى الأفراد.

٣- فى حالة الاتصال الشخصى المباشر، يصبح من السهل تقدير رد الفعل مباشرة وتغير أسلوب المراجعة تبعا لذلك.

٤- من السهل أن يقتنع الأفراد بوجهات نظر أفراد معروفين لديهم موضع ثقة ، بينما ليس من اليسير أن يقتنعوا بما يقوله أفراد مجهولين لديهم بواسطة وسائل الإعلام الجماهيرية.

٥- يستطيع القائم بالاتصال الشخصى أن يحقق اهدافه بتصرفه النموذجى مع الفرد الذى يتصل به دون الحاجة إلى استخدام اسلوب التحريض المباشر الذى قد يستنفر بعض الأفراد.

وبالنظر إلى النقاط الخمس السابقة نجد الاتصال الشخصى المباشر يشكل أهمية كبيرة فى تفعيل دور العلاقات العامة فى اقناع جماهيرها.

أما الاتصال الجماهيرى:

فهو عملية اتصال بأعداد غفيرة من الجمهور فى مناطق متعددة تصلهم الرسالة فى توقيت واحد سواء كانت مطبوع دورى أو كتاب أو رسالة من الراديو أو التليفزيون أو الإنترنت.

والاتصال الجماهيرى هو الأكثر انتشاراً أو الأسرع فى توصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف إذا ما كان هناك مقارنة بينه وبين الاتصال الشخصى الذى يعد أكثر تأثيراً من الناحية الاجتماعية لانه مباشر فى حين أن الاتصال الجماهيرى اقل منه تأثيراً ولا يراعى الظرف الاتصالى عند توصيل الرسالة للمتلقى إلا أنه يشكل أهمية كبيرة فى حالة الحاجة إليه فى الوصول إلى جماهير غفيرة، كما أن الاتصال الجماهيرى يكون مع الاتصال الشخصى درجة عالية من تكامل الرسالة الاتصالية المؤثرة حيث تقوم إدارة العلاقات العامة فى السياحة باستخدام الاتصال الشخصى بالإضافة إلى الاتصال الجماهيرى بالمستهدفين سياحياً.

وبذلك تصبح وسائل الاتصال بالجماهير أدوات هائلة الإمكانات لتحقيق الأهداف المطلوب توصيلها إلى أعداد كبيرة من الجمهور فى ذات الوقت بصورة مخططة حيث يتم إعداد الرسالة مسبقاً بعناية كبيرة ويتضح ذلك فى إعداد وترتيب وبث برامج الإذاعة المسموعة والمرئية وفى إعداد وإخراج وتصميم وطباعة الصحف والمجلات(٩).

ثالثاً: عناصر عملية الاتصال

وتتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر هى:

١- المرسل.

٢- الرسالة.

٣- الوسيلة.

٤- المتلقى.

٥- الأثر المرتد.

اما المصدر أو المرسل فإن عملية الاتصال التى تحدث بين فردين وجها لوجه Face – To -Face فقد قدم الدكتور إبراهيم عبداللطيف رؤية جيدة لتفسير عملية الاتصال(١٠)، حيث يقوم المصدر Source بالعمليات الآتية:

١- البدء فى اتخاذ قرار بالقيام بعملية الاتصال ويعتبر ذلك بمثابة استثارة داخلية للمصدر الذى يرغب فى توصيل رسالة معينة إلى شخص ما. وتنشأ تلك الاستثارة ، أو رؤية منظر جميل، أو الشعور بالطقس البارد أو الاستماع لصوت طفل يبكى أو أية استثارة للحواس الخمس للمصدر.

٢- تكويد أو ترميز الرسالة Encoding أو تتركز هذه الخطوة فى قيام المصدر بوضع أفكاره فى مجموعة من الرموز Symbols المفهومة

للمستقبل أو المتلقى وتتخذ الرموز اشكالا كثيرة مختلفة فقد تكون كلمات مكتوبة أو إشارة أو علامة أو أشكال ورسوم وغير ذلك.

٣- نقل الرسالة Transmission: بعد أن يقوم المصدر بعملية تكويد الرسالة التى تمثل مجموعة الافكار التى يرغب فى إيصالها للمتلقى، يقوم بنقل تلك الرسالة التى تتم فى هذه الحالة (الاتصال الشخص) وجها لوجه عن طريق الوسيط Medium الذى يمثله فى هذه الحالة الهواء.

٤- أما بالنسبة للمتلقى Receiver فإنه يقوم بعكس العمليات التى يقوم بها المصدر وحيث يقوم بما يلى:

- استقبال الرسالة Reception أو الإشارات .
- يقوم المتلقى بفك الرموز والإشارات Decoding.
- يقوم بعملية تحليل الرسالة ومنطقتها Internalization.
- قد يقوم المتلقى بعد ذلك بالاستجابة وإرسال الرد على الرسالة وحينئذ يتحول هذا المتلقى إلى مصدر يقوم بالعمليات السابقة التى يقوم بها المصدر.
- يتعرف بعد ذلك المصدر على نتائج عملية إرسال الرسالة ومدى نجاح عملية الاتصال التى قام بها عن طريق التغذية العكسية أو لأثر المرتد Feed back التى تظهر بوضوح وجلاء وبسرعة كبيرة فى حالة الاتصال الفردى وتتمثل فى رد فعل المستقبل أو المتلقى على هذه الرسالة سواء عن طريق الرد الفورى للمتلقى أو بأية طريقة أخرى مثل (هز الرأس أو الكتف، استخدام اليدين)، توضح للمصدر أن عملية الاتصال قد تمت، وأن هناك تفاعل بينه وبين المتلقى قد يكون ايجابياً (التغذية العكسية الايجابية) بالموافقة على مضمون ومحتوى الرسالة أو

يكون سلبيا (للتغذية العكسية السلبية) برفض محتوى الرسالة كما أن عملية الاتصال تصادف شكلا من أشكال التشويش Noise : ويتمثل فى أية عوائق تحول دون نقل الرسالة من المصدر للمتلقى بموضوعية وبدون تحريف أو تشويه وكما يريدها هذا المصدر وقد ينشأ التشويش عن عدم فهم المعنى الاجتماعى وهو أهم صور التشويش والإعاقة للاتصال وقد يؤدى ليس فقط لانهيار الاتصال بل إلى مشاكل ونتائج سلبية وتكوين اتجاهات سلبية بين المصدر والمتلقى بالإضافة إلى التشويش الناتج عن أشكال الإعاقة الاتصالية أثناء عملية الاتصال نفسها.

وحول عملية الاتصال الجماهيرى:

فقد ذهب الدكتور إبراهيم عبداللطيف إلى التأكيد على أن عمليتى الاتصال الشخصى والجماهيرى واحدة فيما عدا بعض التغييرات الآتية للاتصال الجماهيرى:

١- عملية التكويد Encoding

حيث يتم تكويد الرسالة بطريقة تلائم المعدات التى تستخدم فى عملية النقل، فعلى سبيل المثال يتم تكويد الرسالة التى ستذاع عن طريق الراديو بطريقة الكترونية، من صورة إلى موجات يتم نقلها بطريقة الكترونية أيضاً وتعتبر هذه الموجات بمثابة الوسيط أو قناة الاتصال كذلك يتم تكويد صفحات الصحف بطريقة ميكانيكية أو الكترونية تلائم المعدات المستخدمة فى الصحف ويتم النقل بطريقة ميكانيكية حيث تتم عملية الطبع ثم مرحلة التوزيع Delivery.

وتتم عملية فك التكويد Decoding فى الاتصال الجماهيرى عند الاتصال باستخدام الراديو بطريقتين هما:

أ- عملية فك التكويد الأساسية ويقوم بها جهاز الراديو الذى يلتقط الإشارات أو الموجات ويقوم بإعادة بناء الرسالة من هذه الإشارات وبطريقة يمكن للمستمع أن يفهم هذه الرسالة.

ب- العملية الثانية تسمى تحليل ومنطقة الرسالة حيث يقوم المتلقى بفك وتحليل الرسالة من الراديو بشكل ذاتى فردى، وفى هذه الحالة لابد أن يكون الفرد الذى يقوم بعملية الفك أو المنطقة قادراً على فهم الرسالة من هذه الوسيلة الجماهيرية فعلى سبيل المثال لن يستطيع شخص إنجليزى لا يعرف اللغة العربية أن يقوم بفك رموز الرسالة الموجهة من احدى المحاطات الإذاعية باللغة العربية كما لن يستطيع شخص لا يتذوق الموسيقى أن يقوم بفك ومنطقة وفهم وتذوق سيمفونية بيتهوفن أى بإيجاز لابد أن يكون هناك شيء مشترك بين المصدر والوسيلة وبين المتلقى، كما ينبغى أن يعرف القائم بالاتصال أن الجمهور المتلقى قادر على فك رموز الرسالة الموجهة إليه وبالشكل المرغوب فيه الذى يحدث بدوره التأثير Effect المطلوب.

رابعا: أهداف الاتصال

نحن نتصل لكى نبلغ رسالة إلى جماهير محدودة أو غفيرة بشرط أن تصل الرسالة بالشكل والمضمون الذى نرغب مع تفادى كل ما يصادف عملية الاتصال من معوقات وذلك يحقق الهدف من الاتصال.

ولما كانت العلاقات العامة تتوجه إلى جماهير المؤسسة التى تتبعها وإلى الجماهير التى تتعامل مع هذه المؤسسة من المحيط الخارجى للمؤسسة سواء على المستويات المحلية أو القومية أو الدولية، فإن هناك اهدافا ترغب إدارة العلاقات العامة فى تحقيقها من وراء الاتصال سواء لجمهور العاملين بالمؤسسة الذى يطلق عليه الجمهور الداخلى أو من يتعاملون مع هذه المؤسسات من الخارج ويطلق عليهم الجمهور الخارجى.

١- اهداف الاتصال بالجمهور الداخلى:

- إعلام العاملين بالأهداف التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها.
- شرح وتفسير وتوضيح وتبرير ما يتخذ من قرارات.
- إعلام العاملين بالمعلومات الجديدة.
- إعلام الإدارة العليا برد فعل العاملين تجاه القرارات.
- توجيه العاملين لتنفيذ عمل محدد أو الامتناع عن عمل محدد.
- المساعدة فى خلق المناخ المناسب فى العمل.
- تعريف العاملين بأهمية مؤسستهم مقابل المؤسسات المنافسة.
- كسب تأييد العاملين للإدارة العليا لتحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج المقترحة[١١].
- تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- إعلام الإدارة العليا بالاقتراحات المختلفة.
- إعلام العاملين بما تم إنجازه والعمل على تطويره.

٢- اهداف الاتصال بالجمهور الخارجي:

- تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة ومنتجاتها لدى الجمهور الخارجي.
- التفاهم المتبادل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- التنسيق بني المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة فى المجتمع تحقيقا للتوافق المجتمعى.

- إعلام الإدارة العليا برد فعل الجمهور الخارجى.
- إعلام الجمهور الخارجى بسياسة المؤسسة وتعريفيه بأى تعديل أو تغيير أو إضافة إلى نشاطها.
- تكوين رأى عام مبنى على أساس من الحقائق(١٢).
- معرفة الاحتياجات الفعلية للجماهير الخارجية من خلال دراسة السوق.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها من خلال ما تقدمه من جهود لتنمية وتطوير هذه الهيئة والنهوض بها ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا(١٣).

خامسا: *الاتصال الفعال*

١- بالنسبة للمرسل: يجب أن يتم مراعاة الدقة والوضوح والبساطة فى رسالته.

٢- بالنسبة للرسالة : يجب أن يتم تقديمها فى شكل جذاب ومشوق وعلى جرعات صغيرة وكذلك مراعاة القيم والتقاليد السائدة فى المجتمع(١٤).

٣- أن يحدث تطابق بين استجابة المرسل والمستقبل من خلال رغبة المرسل فيما يريد تحقيقه ورد فعل المتلقى الذى يتطابق مع نفس رغبة المرسل بالإضافة إلى فهم المستقبل الكامل للرسالة مما ينتج عنه اتخاذ فعل وعمل حقيقى ملموس(١٥).

٤- بذل الجهد الكافى لفهم أهداف الرسالة ومتطلباتها من جانب المرسل.

٥- بالنسبة للوسيلة: يجب أن تكون ملائمة للمتلقى من حيث ثقافتهم ونوع الرسالة.

٦- بالنسبة للمتلقى: يجب مساعدته وتدريبه على الاتصال الجيد، والاستماع الجيد.

٧- الاستفادة القصوى من رد الفعل ليكون الاتصال فعالا كما يقدم مصطفى الكردى التوصيات التالية للاتصال الفعال[١٦]:

١-يجب العمل بجدية على توضيح الأفكار قبل الاتصال وذلك بالتخطيط ومراعاة أهداف واحتياجات واتجاهات المستمعين.

٢-يجب العمل على دراسة وتحليل الأهداف المتعددة لكل أطراف الاتصال.

٣-يجب العمل على تحليل البيئة التى يتم الاتصال فيها سواء الطبيعية أو الاجتماعية .

٤-التشاور مع المرؤوسين والرؤساء عند التخطيط للاتصال.

٥-يجب تعلم مهارة الحديث حتى يمكن تحقيق اتصال حقيقى مع الآخرين، بالإضافة لتحقيق هدف الاتصال نفسه[١٧].

ولكى يكون الاتصال ناجحا ينبغى أن يتحلى بدقة المعلومات ووضوح الفكرة وسلامة التعبير وعدم تشويش الوسيلة بالإضافة إلى تحلية بالموضوعية وان يكون الموضوع مهما بالنسبة للمتلقى وان يتم اختيار الوسيلة المناسبة للمتلقى ولنوع الرسالة واختيار الوقت المناسب للرسالة وللمتلقى.

سادسا: وسائل الاتصال

والوسيلة هى الوعاء الذى يحمل الرسالة والتى يتوقف استخدامها على العوامل التالية:

١- الهدف أو الفكرة المطروحة التى يسعى المرسل إلى تحقيقها من خلال رسالة محددة.

٢- نوع الوسيلة ومزاياها وحدودها والجمهور الذى تتناسب معه الوسيلة فنجد أنه تصلح الإذاعة والتليفزيون والافلام والصحف والمجلات لنقل افكار

ومعلومات للجمهور العام بينما تصلح النشرات الخاصة التى تصدرها المنظمة أو إلى جماهير خارجة محددة.

٣- كما تصلح المعارض لنقل معلومات إلى نوع خاص من الجماهير وهو الجمهور المهتم بالتردد على المعارض ويطرح الدكتور زكى هاشم أربعة أمثلة تغير فى مجال اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة[١٨]:

١- ما هو الهدف من الاتصال.

٢- ما هى الرسالة المطلوب نقلها.

٣- من هو الجمهور المستهدف وما خصائصه.

٤- ما هى الوسيلة الاتصالية الاكثر مناسبة للرسالة.

أنواع وسائل الاتصال فى مجال *العلاقات العامة*:

إذا كنا نؤكد أن الاتصال هو نقل الافكار إلى الجماهير الذى ينتج عنه التفاعل بين المرسل والمستقبل عن طريق الوسيلة المستخدمة والتى تكون ناجحة بشكل كبير عندما تسمح بهذا التفاعل والتى يتم اختيارها حسب نوع الرسالة ونوع الجمهور والهدف من الاتصال. ومن هنا فإن العلاقات العامة تستخدم العديد من وسائل الاتصال بعضها يتم من خلال الاتصال الشخصى المباشر والبعض من خلال الاتصال الجماهيرى.

١-أشكال الاتصال *المباشر*:

الخطبة

حيث يقول الدكتور محمود عبدالغنى لا شك أن الخطبة هى اقدم وسائل الاتصال وهى بعد القصيدة أقدم الفنون الأدبية أيضاً ، وكانت الخطابة عند أرسطو تعبيراً عن الإعلام وهى مشافهة الجمهور واقناعه واستمالته، والخطابة

منذ كانت سلاح المجتمع الانسانى فى سلمه وحربه[١٩]، ويجب أن يتسم الخطيب بالذكاء والقدرة على مواجهة الجماهير وسلامة الألفاظ من حيث مخارج الحروف والمظهر الجيد والقدرة على الإقناع والثقافة الواسعة فى الموضوع الذى يتحدث فيه، وإن يمتلك مهارات التحدث والاستماع كما أضاف محمود عبدالغنى الأنواع التالية لأشكال الاتصال الشخصى المباشر[٢٠]:

- الندوة.
- المحاضرة
- المناظرة
- المؤتمر
- المعسكرات
- الاجتماعات
- المعارض
- المقابلات

فلى حين أضاف الدكتور منير حجاب أشكال اتصالية أخرى للاتصال الشخصى غير المباشر كما يلى[٢١]:

- التليفون
- التلغراف
- التلكس
- الفاكسميلى
- التقارير

- الخطابات
- لوحة الاعلانات.

مما لا شك فيه فإن هذه الاشكال المباشرة وغير المباشرة فى الاتصال الشخصى تؤثر بشكل كبير فى اقناع الجمهور الذى ترغب إدارة العلاقات العامة فى التوجه اليه لاننا كما عرفنا فإن الاتصال المباشر وغير المباشر لديه امكانات عالية فى الاقناع سواء الرسالة التى توجه للجمهور الداخلى من العاملين داخل المؤسسة أو للجمهور الخارجى الذى يتعامل مع هذه المؤسسة سواء كانت مؤسسة صناعية أو خدمية أو انتاجية وغير ذلك.

٢-اشكال الاتصال الجماهيرى:

يشهد العالم اليوم اهتماماً متزايداً بالإعلام ورسالته كما تشهد جميعا بتطوير وسائله وتنويع أساليبه وتحديثها حتى وصل إلى مرحلة الأقمار الصناعية، والتطوير الكبير فى اجهزة الاستقبال والإرسال الحديثة، مما أدى إلى تمكين الاعلام من تحقيق رسالته على مدى اوسع واعمق مما يعكس تأكيداً عاما على أهمية الاعلام الحديث وقدرته على آداء دور فعال فى مختلف القضايا الإنسانية ومنها قضايا التنمية وزيادة الانتاج[٢٢].

وتلجأ إدارة العلاقات العامة إلى اختيار الوسيلة التى تستطيع أن تحمل رسالتها وتناسب جمهورها المستهدف والتى نعرض لانواعها كما يلى:

أولاً: الإعلام المطبوع

منذ اخترع جوتنبرج حروف الطباعة المعدنية المنفصلة وبدأ العالم يشهد ثورة جديدة من الاتصالات فى منتصف القرن الخامس عشر، حيث ازدهر الكتاب وزاد توزيعه واعتمدت عليه الدول والمؤسسات المختلفة فى توصيل ما ترغب من مضامين إلى الجمهور الداخلى أو الخارجى بشرط أن يجيد القراءة

واهتمت ادارات العلاقات العامة باصدار الادلة للتعريف بنشاطها وكذلك الكتيبات بالإضافة إلى النشرات والمطلوبات والرسائل الاخبارية ونهتم هنا بتناول الصحيفة باعتبارها اعلاما مطبوعا لابد أن يتوافر فيه الشرطين التاليين(٢٣):

١- ضرورة توافر معلومات جديدة عن المؤسسة، تصلح للصياغة فى شكل صحفى اخبارى مناسب، سواء كانت هذه المعلومات تتصل بنشاط المؤسسة التسويقى كتقديم سلعة جديدة للجمهور أو تغيير فى بعض مواصفات سلعة معروفة، كالشكل أو الحجم أو السعر أو طريقة البيع، ام كانت تتصل بالنشاط غير التسويقى كتقديم الميزانية السنوية أو تطوير آلات الانتاج ومعداته أو استحداث طريق جديدة فى الانتاج وغير ذلك مثل إخبار العاملين بالأنشطة الخاصة بالمؤسسة فى حالة توجه الرسالة إلى جمهور المؤسسة الداخلى.

٢- ضرورة صدروها بشكل دورى منتظم أو غير منتظم بحيث تلاحق أخبارها وموضوعاتها جمهورها الداخلى والخارجى بهذه المعلومات الجديدة والمفترض انها مهمة، وينصح الخبراء بان تبدأ الرسالة الإخبارية الجديدة صدورها فصلية (ربع سنوية) ثم تتحول بعد ذلك حسب الظروف إلى الصدور الشهرى إذ يصعب فى البداية توفير مادة صحفية اخبارية صالحة للنشر كل شهر، وإن كان انتظام الدورية يعطيها قدراً كبيراً من المصداقية والاحترام.

٣- ومن بين إصدارات المؤسسة المطبوعة النشرة والرسالة حيث يضع زكى هاشم الغرض من النشرة فى الإجابة على التساؤلات التالية(٢٤):

- لماذا ستصدر هذه النشرة.
- ما هى الأهداف المطلوبة من إصدارها.

- هل الغرض إمداد الجمهور بمعلومات لتغيير صورة المؤسسة الذهنية.
- هل الغرض تحفيز العاملين على سلوك معين جديد.
- هل الغرض نقل فكرة جديدة للعاملين.
- هل الغرض خلق تأثير معين فى اتجاهات الجماهير.
- هل الغرض هو تثقيف الجمهور.
- هل الغرض إتاحة الفرصة لمناقشة وجهات نظر القراء فى حين يضيف اشرف صالح الأهداف والمضامين التالية للرسالة الاخبارية[٢٥]:

١- من حيث الأهداف:

- شرح الخدمات الجديدة التى تؤديها المؤسسة.
- تفسير بعض القرارات للجمهور.
- خلق الصلة وتوثيقها بين المؤسسة وجماهيرها.
- رفع معنويات العاملين بالمؤسسة ودعم روح الانتماء.

٢-من حيث المضمون:

* مضمون موجه من الإدارة: كالقرارات واللوائح المنظمة والتعليمات ولا يقتصر هذا المضمون على المعلومات، بل يمتد أيضاً ليشمل تفسيراً لتلك المعلومات، بل يمتد أيضاً ليشمل تفسيراً لتلك المعلومات أو تبريراً لاتخاذ قرار معين، بهدف اقناع العاملين به.

* مضمون موجه إلى الإدارة: كالمقترحات التى يتقدم بها العاملون، والشكاوى وعرض المشاكل المتصلة بالعمل والمطالب التى يسعى العاملون إلى تحقيق الإدارة لها وغير ذلك.

* خدمات خاصة: مثل الأخبار التى تهم الموظفين على المستوى الشخصى وليس للإدارة دخل بها مثل تهنئة احدهم عندما يتزوج أو يرزق بطفل أو تعزية احدهم عند وفاة أحد من اهله وتضم هذه الفئة كذلك نشر مساهمات بعض العاملين كالقصة القصيرة أو الشعر أو الرسم وغير ذلك.

وتتوجه الرسالة الاخبارية للجمهور الخارجى للمؤسسة بالاهداف الاتية:

- بيان المشروعات الجديدة التى تقوم بها المؤسسة.
- عرض الحالات التاريخية السابقة التى تثبت التفوق والنجاح.
- عرض التقدير التى حصلت عليه المؤسسة أو بعض العاملين بها.
- نشر نصوص خطب كبار المسئولين بالمؤسسة وتصريحاتهم
- نشر المقالات الفنية المتخصصة لبعض المتخصصين عن جوانب الإنتاج المختلفة.
- الخطط المستقبلية التى تزمع المؤسسة تنفيذها.

الصحافة العامة:

تحتل الصحافة بين وسائل الاعلام المختلفة مكاناً مرموقاً لما لها من مميزات تجعلها تتفوق على بعض الوسائل الأخرى كالقارئ يستطيع أن يقرأ بالسرعة التى تناسبه كما يتمكن من إعادة ومراجعة ما قرأه فى أى وقت يشاء، لذلك تعتبر الصحافة من أهم الوسائل الاعلامية الصالحة لنشر الموضوعات المعقدة والدراسات الصعبة، ذات التفاصيل المتشعبة، كما انها تمكن الناس من النقد المدروس والعناية بالتفاصيل الدقيقة، فلا غرابة اذن أن تتفوق فى التعبير عن الدراسات الدقيقة والموضوعات الطويلة ذات التفاصيل الكثيرة(٢٦).

ويضيف عبدالعزيز الغنام[٢٧] بانه لا يمكن لاى دولة أو أى مجتمع الاستغناء عن الصحافة فقد اصبحت جزء لا يتجزأ من الكيان السياسى والاجتماعى فى أى مكان من المعمورة ففى المجتمعات الصناعية المتقدمة حيث تتكاثر مصالح الجماعات الاقتصادية والصناعية والدينية والسياسية.

بأنه لا يمكمن لأى دولة أومجتمع الاستغناء عن الصحافة فقد أصبحت جزء لا يتجزأ من الكيان السياسى والاجتماعى فى أى مكان من المعمورة ففى المجتمعات الصناعية المتقدمة حيث تتكاثرمصالح الجماعات الاقتصادية والصناعية والدينية والسياسية.

ويزداد بذلك التطاحن بينها الامر الذى يؤدى إلى خلخلة القيم الاجتماعية وابعادها عن بعضها لا يمكن الاستغناء عن الصحافة لتقوم بدور الوسيط والمجتمع بين الجماعات المختلفة داخل المجتمع.

والحقيقة أنه ينبغى أن يكون هناك علاقة وطيدة بين رجال العلاقات العامة وبين الصحفيين من خلال اعلامهم أولاً: باول بما يحدث داخل المؤسسة وبدورهاالذى تؤديه بالإضافة إلى توجيه الدعوة للصحفيين لزيارة المؤسسة بين الوقت والاخر والتعرف على الجديد الذى يتم ودعوتهم لحضور المؤتمرات المختلفة التى تعقدها المؤسسة وترتيب مقابلات لهم مع رئيس المؤسسة، وامدادهم بمختلف مطبوعات المؤسسة.

كما ينبغى أن يكون رجال العلاقات العامة المتخصصين فى الصحافة قادرين على الكتابة الصحفية وان تكون ارقام التليفونات والبريد الالكترونى للصحفيين متوفرة لديهم، كما ينبغى ارسال كروت تهنئة لهم فى المناسبات المختلفة، وإن يكون لدى رجال العلاقات العامة القدرة على الترتيب والإعداد والتنظيم لعقد المؤتمرات الصحفية التى تدعو إليها المؤسسة.

وعلى رجال العلاقات العامة معرفة سياسة تحرير كل صحيفة، حيث تهتم كل صحيفة بالنشر من وجهة نظرها، وبما يخدم أهدافها حيث تنشر الأخبار والموضوعات حسب سياسة تحريرها فالصحف الحزبية تختلف عند تناولها للموضوع عن الصحف الخاصة وكذلك عن الصحف القومية ويجب عدم إخفاء الحقائق عن الصحفيين وعلى رجال العلاقات العامة أن يعرفوا أن الصحافة تنشر الحقائق وليست وسيلة للدعاية لأهداف المؤسسة وضرورة أن يتعاملوا بمساواة وأسلوب واحد مع كل الصحفيين فلا يتم تمييز صحفى على آخر من منظور أن صحيفته أهم من صحيفة الآخر وأن يكون لرجل العلاقات العامة المقدرة على تحمل الزيارات المفاجئة للصحفيين أو الاتصال به فى أوقات قد لا تكون مناسبة وذلك لصالح المؤسسة.

ثانيا: ***الإعلام بالراديو والتليفزيون***

لقد كان لظهور الراديو فى اوائل القرن العشرين ثم تلاه التليفزيون كوسيلتين سمع بصرية الاثر الكبير فى زيادة حجم الجماهير التى يمكن أن تستقبل الرسائل المختلفة دون أن تكون فى حاجة إلى معرفة القراءة وذلك يناسب مجتمعات العالم الثالث النامى الذى يعانى من نسبة عالية من الامية.

ولقد استطاع الراديو أن يلعب دوراً كبيراً فى الحياة فى مصر بعد أن تم تمليكه للحكومة المصرية فى سنة ١٩٣٤م، حيث كان ثورة فى مختلف مجالات التنمية وأصبح الوسيلة الأساسية لاستقبال الرسائل المختلفة لدى المصريين فساعد فى التنمية حيث أصبح مملوكا لدى جموع الشعب نظراً لان الراديو يتمتع بالرخص النسبى وهو وسيلة تخاطب حاسة السمع فقط يخاطب الامى والمتعلم فى نفس الوقت، كما ظهر فى فترة تالية له التليفزيون الذى يخاطب حاستى السمع والبصر، والذى يتسم الان أيضاً بالرخص النسبى والذى أصبح وسيلة ملونة وهو وسيلة شديدة الجاذبية والتأثير.

وعلى رجال العلاقات العامة استغلال هذه الامكانات الهائلة لهاتين الوسيلتين فنجد أن ادراة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم تشترك مع الراديو مثلا فى تقديم برنامج اوائل الطلبة وكذلك تعلن شركة ايريال عن منتجها من خلال تقديم برنامج "كلام من ذهب" فى التليفزيون، وغيرها من البرامج التى تحدد المؤسسات شكلها المناسب والمؤثر.

كما يمكن الإعلان عن الكثير من السلع فى هاتين الوسيلتين ويمكن أن يتم توظيف هاتين الوسيلتين بشكل طبيب عندما يكون رجال العلاقات العامة دارسين لطريقة الكتابة للراديو الذى يعتمد على الكلمة المسموعة وطريقة الكتابة للتليفزيون الذى يعتمد على السمع والبصر بما يحققه ذلك من إمكانية اكبر لفهم الرسالة والقدرة على تذكرها بشكل افضل.

وعلى إدارة العلاقات العامة أن تبادر بإرسال مطبوعاتها وإلى الراديو والتليفزيون أو رسائلها المسموعة أو المسجلة على كاميرا الفيديو، والقيام بدعوة رجال الإعلام بالراديو والتليفزيون لتغطية مختلف الانشطة بالمؤسسة.

ثالثا: *الإعلام الفيلمى والإعلانى*

حيث أصبحت السينما من الوسائل التى يمكن أن تلعب دورا مهما فى مجال العلاقات العامة بتحميل الأفلام مضمونا يخدم بعض الأغراض التى يمكن أن تخدم المجتمع مثل عدم ظهور الفنان وهو يدخن لمحاربة التدخين وللحفاظ على الصحة وعلى البيئة.

كما تهتم المؤسسات الان بإنتاج أفلام وثائقية وتسجيلية فنجد أن بعض المؤسسات تقدم أفلاما تعرض لتجربتها الجديدة وتوضيح كيف تم التطوير فى موضوع محدد بل وأصبح هناك شركات خاصة يمكن أن يتم التعاقد معها للقيام،

بإنتاج هذه النوعية من الأفلام، وقد تكون هذه الأفلام على هيئة إعلانات أما للعرض لسلعة أو لعرض فكرة جديدة أو لشرح وجهة نظر المؤسسة.

رابعا: الانترنت (شبكة الاتصالات الدولية)

حيث أضيفت هذه الوسيلة الجديدة إلى وسائل الإعلام الأخرى المعروفة وهى وسيلة هائلة الامكانات من حيث الوسائط المتعددة والنص الفائق والتى احتلت الآن موقعها ضمن الوسائل التى تهتم بها إدارات العلاقات العامة من خلال إنشاء مواقع خاصة بها وسهولة وصول رسائلها بشكل جذاب وسريع.

المصادر والمراجع

(١) محمد عمر متولى العطار: الاتصال الشخصى فى ميدان العلاقات العامة، ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب بسوهاج، جامعة أسيوط، ١٩٨٠م، ص٢.

(٢) سعيد بن على ثابت: مفهوم الاتصال فى ضوء الإسلام، مجلة بحوث الاتصال، تصدر عن مجلة الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع، يناير، ١٩٩١م، ص٩٨.

(٣) زيدان عبدالباقى: وسائل وأساليب الاتصال. ط٢، القاهرة، ١٩٧٩م، ١٢.

(٤) غريب عبدالسميع: الاتصال والعلاقات العامة فى المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٩٦م، ص١٣.

(٥) إصلاح الشنوانى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٤م، ص٢٢٨.

(٦) محيى الدين عبدالحليم: وسائل الاتصال وبناء الإنسان فى القرية المصرية، ورقة مقدمة لندوة الإعلام والمشاركة فى التنمية، المركز القومى للبحوث الجنائية، ١٩٩٢م، ص١٧١.

(٧) محمود عبدالغنى: دور الاتصال الشخصى فى التنمية الاجتماعية فى المجتمع المحلى، ماجستير غير منشورة، كلية آداب سوهاج، جامعة أسيوط، ١٩٨٥م، ص٢٠.

(٨) محمد عمر متولى العطار: مرجع سابق، ص٩.

(٩) ابراهيم عبد اللطيف: عملية الاتصال، د.ن. ٢٠٠٥ القاهرة، ص٢٢.

(١٠) المرجع السابق نفسه. ص٢٥.

(١١)زكى محمود هاشم: العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العلمية، ط٣، شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٩٦م، ص٣٤٨.

(١٢)غريب عبدالسميع: الاتصال والعلاقات العامة فى المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٦م، ص ٦٥.

(١٣)السيد بهنسى: أسس العلاقات العام، د.ن ١٩٩١م، ص١٥٤.

(١٤)مصطفى الكردى: العلاقات العامة : علم الإعلام وفن الاتصالات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧م، ص١٢١.

(١٥)إبراهيم عبداللطيف: مرجع سابق، ص ص١١٨- ١١٩.

(١٦)مصطفى الكردى: مرجع سابق، ص٦٢٢.

(١٧)منير حجاب: مهارات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م، ص٨٧.

(١٨)زكى هاشم: مرجع سابق، ص١٦٤.

(١٩)محمود عبدالغنى: دراسات فى الإعــلام وتنميــة المجتمــع المحلــى، د.ن. ١٩٩٤م، ص١٤٠.

(٢٠)محمود عبدالغنى: دور الاتصال الشخصى فى التنمية الاجتماعية فى المجتمع المحلــى، ماجستير غير منشورة، كلية الآداب بسوهاج، جامعة أسيوط، ١٩٨٥م، ص٩٩.

(٢١)منير حجاب: الإعلام والتنمية الشاملة، ط١، دار الفجر، القاهرة ١٩٩٨م، ص١٦٥.

(٢٢)عزيزة عبده: الإعلام السياسى والرأى العام، دار الفجر للنشــر والتوزيــع، القــاهرة ٢٠٠٣، ص٣٨.

(٢٣)

(٢٤)زكى هاشم: مرجع سابق، ١٧٣.

(٢٥)اشرف صالح: مرجع سابق، ١٨٨: ١٨٩.

(٢٦)ابراهيم امام: العلاقات العامة فى المجتمع ، ط٣١، الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٧٦م، ص٢٨.

(٢٧)عبدالغزيز الغنام: مدخل فى علم الصحافة، جــ١، الصــحافة اليوميــة ط٢، الانجلــو المصرية ، القاهرة ١٩٧٧م، ص٥.

